PENGANTAR
Manajemen

PRIYONO

Zifatama
PUBLISHING

PENGANTAR MANAJEMEN

PRIYONO

Pengantar Manajemen
Penulis : PRIYONO

© 2007

Diterbitkan Oleh:

Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo
Telp/fax : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,
Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014
Cetakan Pertama, Mei 2007
Ukuran/ Jumlah hal: 15,5x23 cm/
Editor: Teddy Chandra
Isi dan Desain cover: Emjy

ISBN : .....-.....-.....-.....

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

Kata Pengantar

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku Pengantar Manajemen

Buku Pengantar Manajemen ini terdiri atas enam bab, cakupan materi yang dibahas meliputi Sejarah dan teori Manajemen, Kerangka kerja MSDM, Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Strategik, Motivasi,

Perlu penulis sampaikan bahwa buku Pengantar Manajemen ini selain menyediakan hard copy juga disediakan E-book. Harapan penulis, agar buku Pengantar Manajemen ini dapat menjadi bahan pendamping bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Pengantar Manajemen.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya.

Surabaya, Mei 2007
Ttd

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar **iii**
Daftar Isi **v**
Peta Konsep **vii**

BAB I Sejarah dan Teori Manajemen **1**
A. Sejarah Perkembangan Manajemen 1
B. Evolusi teori Manajemen 2
C. Teori Manajemen Klasik 10
D.Pendekatan Hubungan Manusiawi 13
E. Pendekatan System Manajemen 19
F. Pendekatan Kontingens 20

BAB II Kerangka Kerja Manajemen Sumber Daya Manusia **23**
A. Sejarah Lahirnya MSDM 23
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 25
C. Fungsi-fungsi MSDM 27
D. Tujuan MSDM 30
E. Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM 31
F. Basis teori MSDM 33

BAB III Organisasi **37**
A. Pengertian Organisasi 37
B. Beberapa Teori organisasi 40

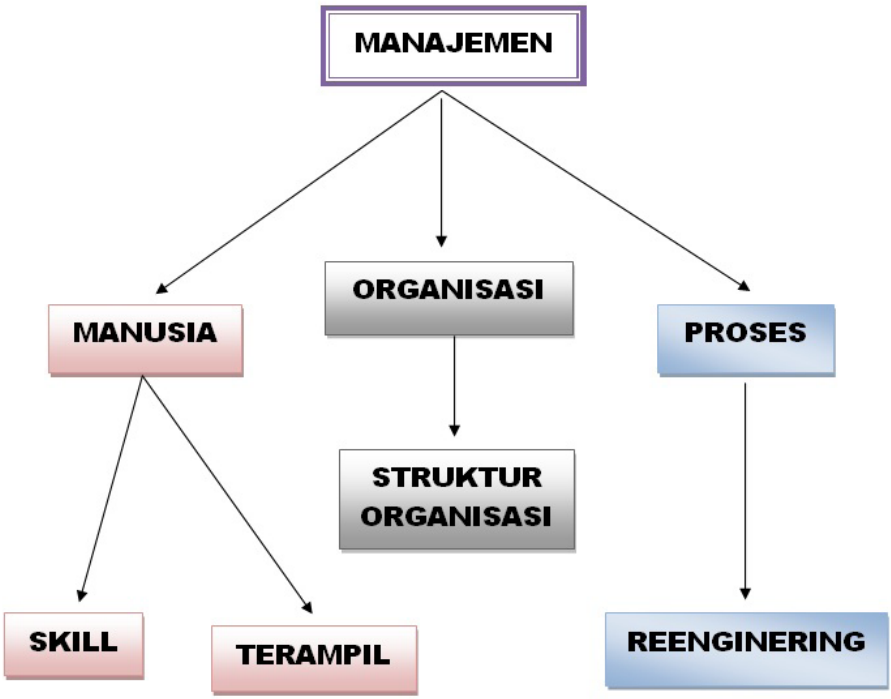
BAB IV Kepemimpinan **45**

BAB V Manajemen Strategik **51**
A. Hirarki Manajemen Strategik 52
B. Proses Manajemen Strategik 54
C. Hubungan Misi dan Tujuan 58
D. Tujuan Organisasi 63
E. Faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan 64
F. Jenis-jenis tujuan organisasi 65
G. Manajemen Obyektives (MBO) 67

BAB VI Motivasi **77**
A. Pengertian Motivasi 77
B. Teori-teori Motivasi 79
C. Hubungan desain pekerjaan dengan motivasi 102
D. Hubungan Motivasi dengan Upah 110
E. Sistim balas jasa yang efektif untuk Motivasi pekerja 115
F. Pengembangan insentif dalam memotivasi pekerja 124

DAFTAR PUSTAKA **129**

Peta Konsep Manajemen



Sumber : Priyono, 2005, Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma Palembang

BAB I
SEJARAH DAN TEORI MANAJEMEN

Dalam bab I disajikan beberapa materi sebagai berikut :

A. Sejarah perkembangan Manajemen
B. Evolusi teori Manajemen
C. Teori Manajemen Klasik
D. Pendekatan hubungan manusiawi
E. Pendekatan system Manajemen
F. Pendekatan kontingens.

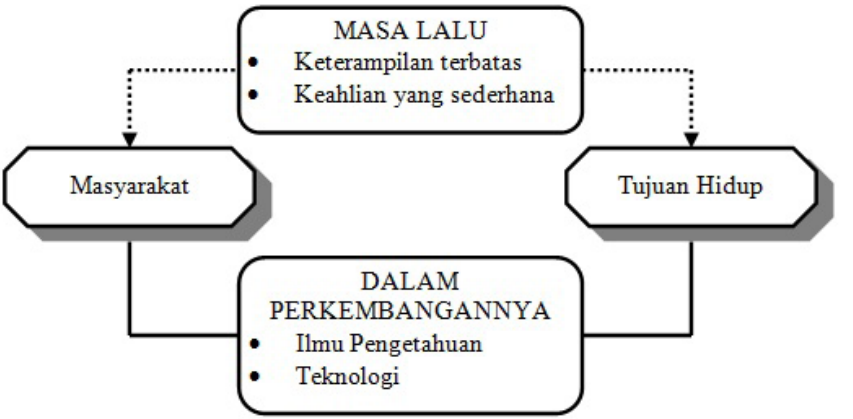
A. SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya, bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring dengan perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada zaman purba atau Kaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya. Manajemen kemudian berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terus tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia.

Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana

kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini. Akhirnya kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan manajemen itu sendiri. Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen tersebut maka kita juga akan dapat mempersiapkan diri kita untuk membekali diri kita masing-masing dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang diperlukan di masa mendatang.

Untuk memperjelas gambaran yang diuraikan tadi, gambar 1 berikut ini menunjukkan sejarah perkembangan manajemen dari zaman dahulu sampai dengan perkembangan sekarang ini.



Gambar 1. *Sejarah Perkembangan Manajemen*

B. EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

Teori Manajemen Ilmiah

Gerakan manajemen ilmiah sebenarnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu, di mana para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru

untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah adalah sebagai berikut:

a. Pentingnya peranan manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
b. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya.
c. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan.
d. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Peran manajer (pimpinan) dalam menentukan pilihan kebijaksanaan perusahaan adalah sangat penting. Selain itu, manajer harus dianggap sebagai reformis dalam memperbarui persyaratan-persyaratan kerja, kondisi kerja, hari standar kerja, tanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan lain-lain. dari perbaikan/pembaharuan dalam manajemen, aspek-aspek manajemen ilmiah mempunyai tujuan agar tingkat produktivitas perusahaan, efisien dan efektivitas perusahaan dapat di tingkatkan. Selain itu dalam manajemen ilmiah juga memperhatikan prinsip-prinsip pembagian kerja di antara para pegawai pada suatu perusahaan.

Dengan pembagian kerja (suatu pekerjaan dapat dipecah -pecah menjadi bagian-bagian disiplin kerja yang terspesialisasi) selain akan mengkonsentrasikan tenaga kerja pada pekerjaannya masing-masing juga akan memudahkan usaha meningkatkan keterampilannya masing-masing tenaga kerja yang terspesialisasi itu sehingga waktu dan biaya pendidikan yang mahal dapat diminimalisir dan proses pengulangan kembali secara terus menerus akan dapat meningkatkan keterampilan kerja tenaga yang bersangkutan dan dapat menambah efisiensi kerjanya.

Dalam hal perbaikan kesejahteraan karyawan, antara lain diperhatikan pada metode pemikiran upah (gaji) pada karyawan.

Metode apa yang digunakan dalam pemberian upah harus dikaitkan dengan produktivitas kerja. Pendekatan ini disebut sebagai metode pemberian insentive. Untuk lebih jelasnya marilah kita ikuti beberapa teori ilmiah menurut perintis dan pencetusnya secara kronologis berikut:

a. Robert Owen (1771-1858)

Ia adalah seorang manajer beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Scotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya la menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Khususnya peranan jabatan manajer (kader) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaru) dalam manajemen sumber daya manusia ini. Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena beliau digerakkan oleh kenyataan kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; di mana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pada pekerja pada saat itu sangat buruk. Memperkerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun pada saat itu sudah umum berlaku. Standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintrodusir tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam.

Pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun dan mengadakan toko-toko perusahaan guna memberikan pelayanan kepada para karyawan akan kebutuhan sehari-hari dengan memberikan harga yang lebih murah. Selain itu, ia menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan perbaikan-perbaikan kondisi kerja, pelayanan kesejahteraan bagi karyawannya, maupun prosedur kerja yang dibuat, ia berharap agar produktivitas tenaga kerja dapat lebih ditingkatkan lagi.

b. Charles Babbage (1792-1971)

Ia adalah seorang profesor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan.

Setiap pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam-macam keterampilan. Akibatnya, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

c. Frederick W. Taylor

Mula-mula yang menjadi titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah berasal dari hasil penelitian F.W Taylor tentang studi waktu kerja (time and motion studies) pada bagian produksi di mana dia bekerja, di perusahaan Midvales Stell. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya ia dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Ini juga berarti bahwa ketentuannya adalah menentukan seberapa pekerja dapat menyelesaikan dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa antara waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterimakan; vaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini disebut sebagai *"sistem upah defferensiasi" (defferensial rate system).* peningkatan produktivitas kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterimakan dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan "*time and motion study",* mengutamakan tukar-menukar (transfer) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan deferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Tabel 1. Empat Prinsip Manajemen menurut Taylor

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode kaidah ibu jam yang lama.
2. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut. (sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka sendiri semampu mereka)
3. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja.

d. Henry L. Gantt (1861-1919)

Henry L Gantt yang dalam pengalamannya pernah bekerja bersama-sama dengan Taylor mengemukakan teorinya, juga bertitik tolak pada usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif. Gagasan Henry L Gantt mempunyai kesamaan dengan gagasan Taylor, antara lain a) kerja sama yang saling menguntungkan antar manajer dan karyawan, b) mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat, c) sistem bonus dan penggunaan intruksi dalam pengaturan kerja. Tetapi dalam penentuan bonus tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah differensial. Henry L. Gantt justru menolak sistem upah differensial. Hal ini menurutnya justru akan berdampak terlalu kecil motivasi kerja bagi tenaga kerja. Oleh karena itu, dia mengemukakan gagasan bahwa bagi tiap-tiap pekerja yang dapat menvelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya untuk suatu hari, maka ia berhak menerima bonus sebesar 50 sen dollar untuk hari itu.

Sistem bonus yang diterapkan Gantt ini juga berlaku bagi para mandor manakala yang menjadi tanggung jawabnya (anak buah) itu dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, Henry mengembangkan gagasan Owen dalam metode penilaian atas pekerjaan karyawan, yakni dengan mengadakan metode pencatatan atas hasil pekerjaan karyawan di dalam kartu pribadi. Jika pekerjaan karvawan memenuhi standar, maka dia beri warna. hitam, jika tidak memenuhi standar maka kode warnanya merah. Lebih lanjut dia mengemukakan gagasannya dalam membuat sistem baru tentang penggambaran jadwal produksi sebagai alat untuk instruksi dan pengawasan bagi manajer perusahaan.

e. Frank B(1968-1424) dan Lillian M Gilbreth (18781972)

Kedua pelopor manajemen ilmiah ini mendasarkan gagasannya pada hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank B Gilbreth, bahwa antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan, setiap gerakan yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Sementara, itu menurut M. Gilbreth dalam pengaturan untuk mencapai gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan, maka akan mepunyai pengaruh terhadap upaya untuk mengoptimalkan kemampuan pekerja sebagai manusia.

Jadi menurut kedua tokoh ini bahwa penelitian gerakan akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja; hal ini dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang harus dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal. Gagasan program pengembangan karyawan lebih ditekankan pada karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinva melalui persiapan untuk dapat menerima jabatan yang lebih tinggi, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya dan mampu memberi pelatihan terhadap pengganti-penggantinya. Jadi setiap pekerja harus bisa berfungsi sebagai pelaku, pelajar dan guru dan berharap akan kesempatan baru.

f. Herrington Emerson (1853-1931)

Herrington Emerson melihat bahwa penyakit yang menggangu sistem manajemen di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan in-efisiensi. Oleh karena itu dia mencetuskan ide-ide yang terformulasikan dalam 12 prinsip sebagai berikut:

a. Perumusan tujuan dengan jelas
b. Kegiatan yang dilaksanakan masuk akal
c. Tersedianya staf yang cakap

d. Terciptanya disiplin kerja
e. Pemberian balas jasa yang adil
f. Laporan terpecaya, cepat, tepat, dan kontinu
g. Pemberian instruksi - perencanaan dari urutan-urutan kerja
h. Adanya standar-standar dan skedul, metode dan waktu setiap kegiatan
i. Kondisi yang standar
j. Operasi yang standar
k. Intruksi-intruksi praktis tertulis standar.
l. Balas jasa efisien - rencana insentif.

SUMBANGAN DAN KETERBATASAN MANAJEMEN ILMIAH

Sumbangan manajemen ilmiah telah di akui dan dapat memberikan kontribusi yang cukup baik bagi peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Peningkatan produktivitas telah sangat di dukung dengan sistem pembagian kerja sesuai bagian-bagian dari suatu proses pekerjaan, adanya spesialisasi-spesialisasi tertentu Sementara teknik-teknik efisiensi manajemen ilmiah seperti yang ditunjukkan dalam studi gerak dan waktu telah membuktikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan dapat lebih efisien.

Demikian juga sistem seleksi dan pengembangan ilmiah para pekerja justru menimbulkan kesadaran tentang pentingnya latihan-latihan meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja. Sumbangan lain dari manajemen ilmiah ialah adanya desain kerja yang telah mendorong para manajer dapat menetapkan suatu cara terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Namun demikian, meski cukup besar sumbangan yang diberikan oleh manajemen ilmiah bagi kemajuan manajemen. Tapi pada umumnya manajemen ilmiah memiliki keterbatasan-keterbatasan, terutama dalam aplikasinya.

Ajaran manajemen ilmiah mengenai upaya peningkatan produktivitas justru dalam aplikasinya menimbulkan beberapa pengaruh yang tidak menguntungkan bagi kepentingan sistem manajemen itu sendiri. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa konsep produktivitas dengan dukungan penerimaan teknologi justru banyak mengurangkan (menciutkan) skala penggunaan tenaga kerja. Kelemahan lain adalah tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi tidak atau kurang mendapatkan perhatian atas kebutuhan sosialnya, personalitasnya, yang justru hal ini sangat dibutuhkan. Arti kepuasan tenaga kerja kurang diperhatikan secara utuh. Upah yang tinggi saja tanpa memperhatikan kondisi kerja yang cukup memuaskan dengan makin berjalannya waktu, tujuan produktivitas dalam manajemen ilmiah tidaklah mendapatkan tempat sebagaimana mestinya.

C. TEORI MANAJEMEN KLASIK

1. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol adalah seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak manajemen operasional mengembangkan manajemen sebagaimana yang dikemukakannya dalam bskunya yang terkenal yang berjudul *Administration Industrielle et generale*. Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas, yaitu:

- **Technical**. Merupakan kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatannya meliputi merencanakan dan mengorganisir produk.
- **Commercial**. Meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi).
- **Finacial**. Kegiatan pembelanjaan, yakni meliputi kegiatan

mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut.

- **Security**. Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimilki perusahaan).
- **Akuntansi**. Meliputi kegiatan yang terdiri dari mencatat, menghitung, mengkalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui hutang-hutang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba, dan mengumpulkan datadata dalam bentuk statistik.
- **Tugas manajerial**. Melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen

2. James D. Mooney

Menurut James D. Mooney, kaidah-kaidah yang diperlukan untuk menetapkan organisasi manajemen adalah sebagai berikut:

- **Koordinasi**, merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplinan yang tinggi.
- **Prinsip skalar,** yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.
- **Prinsip fungsional**, merupakan suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang harus diselesaikan serta dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- **Prinsip staf**, merupakan prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

3. Mary Parker Follet (1868-1933)

Tokoh lain yang memberikan sumbangan terhadap pandangan prinsip-prinsip administrasi adalah Mary Parker

Follet, yang nada saat kematiannya pada tahun 1933 dianggap sebagai salah satu dari wanita terpenting yang dihasilkan oleh Amerika Serikat di bidang sosiologi dan kewarganegaraan. Dalam tulisannva tentang perusahaan dan organisasi-organisasi yang lain, Folletymengulas pemahaman tentang kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap kerja sama antar manusia. Menurutnya, kelompok merupakan suatu mekanisme di mana individu yang beraneka ragam dapat menggabungkan bakat-bakat yang dimiliki untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Organisasi dianggapnya sebagai sesuatu komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi. Dia juga menganggap bahwa tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi.

Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follet terlihat dalam *Dynamic Administration*: *The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Dewasa ini, kita memunculkan isu serupa dengan istilah employee ownership, profit sharing, dan gain-sharing plans. Follet juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai macam faktor yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antar masing-masing faktor. Sekarang ini, kita sering berbicara tentang sistem pada saat menggambarkan fenomena yang serupa. Follet yakin bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dikaitkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini, kita sering membicarakan hal semacam itu dengan istilah etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

4. Chaster I. Barnard (1886-1961)

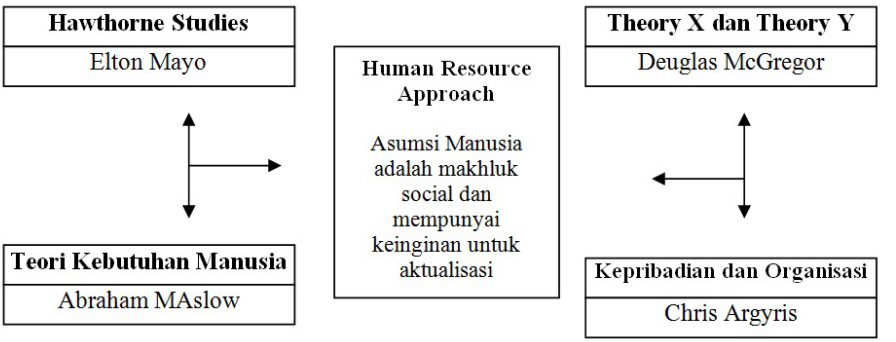
Chaster memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen, menurut pandangan Bernard adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Barnard menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Dia juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

D. PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Perkembangan berikutnya dalam manajemen dimulai sejak 1930 dan menjadi populer pada tahun 1950-an, yaitu manajemen yang banyak memberikan perhatian terhadap hubungan kemanusiaan kepada para karyawan. Pandangan ini muncul sebagai akibat dari kelemahan-kelemahan pada manajemen yang berorientasi tugas (klasik) yang kemudian menimbulkan banyak kritik terhadapnya. Dengan gaya ortodoks dan otokratis itu, maka pekerjaan menjadi monoton dan membosankan sehingga menimbulkan stres serta produktivitas menjadi mandeg atau bahkan menurun.

Beberapa cabang utama dalam pendekatan hubungan manusia ini dapat dilihat dalam gambar 2 Dalam cabang-cabang tersebut termasuk studi Hawthorne yang terkenal dan teori kebutuhan manusia dari Maslow, serta beberapa teori yang dibangun oleh Douglas McGregor, Chris Argyris, dan lainnya. Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya. Menurut pendekatan ini, di tempat kerja orang berusaha

untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi.



Gambar 2. *Pendekatan Hubungan Manusiawi*

STUDI HAWTHORNE

Studi ini dilakukan oleh sebuah kelompok yang dipimpin oleh Elton Mayo. Mereka meneliti lebih lanjut tentang efek kelelahan karyawan terhadap output yang dihasilkan. Supaya terbebas dari gangguan efek psikologis seperti yang pernah terjadi saat penelitian tentang penerangan sebelumnya. Tes dilakukan terhadap enam karyawan yang bekerja pada Relay assembly, mereka dipisahkan untuk diteliti secara intensif dalam suatu ruangan tes. Waktu istirahat, waktu kerja harian, waktu kerja mingguan mereka dibuat variasi, kemudian hasil kerja mereka diukur secara teratur. Dalam penelitian ini para peneliti tidak berhasil menemukan hubungan langsung antara perubahan kondisi kerja secara fisik dengan output. Produktivitas tetap meningkat terlepas apakah perubahan tersebut dilakukan atau tidak.

Mayo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa kondisi sosial baru yang diciptakan bagi pekerja di ruang tes

mempunyai peranan besar dalam peningkatkan produktivitas. Terdapat dua faktor yang dianggap mempunyai arti penting. Pertama, adalah suasana kelompok, di mana para pekerja saling menciptakan hubungan sosial yang mendukung serta bersama-sama ingin melakukan pekerjaan dengan baik. Ke dua, adalah pengawasan yang lebih partisipasif. Para pekerja di ruang tes tersebut merasa di anggap penting, diberi banyak informasi serta sering diminta pendapat. Hal semacam itu tidak diberlakukan bagi pekerja lain di dalam pabrik tersebut.

Salah satu hasil nyata dari penelitian ini adalah beralihnya perhatian manajer dan peneliti bidang manajemen dari hal-hal yang berkaitan dengan teknis dan struktural seperti dalam pendekatan klasik menjadi lebih ke hal-hal yang berkaitan dengan sosial dan kemanusiaan sebagai kunci bagi produktivitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perasaan, sikap dan hubungan antar sesama karyawan menjadi penting dalam manajemen, dan penelitian tersebut mengakui pentingnya kelompok kerja. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi apa yang diistilahkan sebagai Hawthorne Effect, yaitu kecenderungan seorang yang aipilih untuk tujuan penelitian tertentu, untuk berbuat seperti apa yang diinginkan dalam penelitian tersebut, karena situasi mengnendaki hal itu.

Pembahasan yang menyangkut pendekatan teori X dan Y dari Douglas McGregor dan teori kebutuhan manusia dari Abraham Maslow akan dijelaskan pada bagian berikutnya. Hal ini mengingat pembahasan yang menyangkut kedua pendekatan tersebut sangat luas dan perlu dilakukan pengkajian secara mendalam.

SUMBANGAN DAN KETERBATASAN PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusia mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan. Mayo menekankan pentingnya gaya manajer dan oleh karenanya organisasi perlu mengubah latihan manajemennya. Di samping itu, manajer diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individual. Teori nubungan manusia ini mengilhami para ilmuwan perilaku manusia seperti Argyris, Maslow, dan McGregor untuk mengkaji lebih mendalam tentang motivasi.

Konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan dari teori hubungan manusia. Di samping itu perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang relevan seperti yang diharapkan. Juga, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

Suatu anggapan yang digunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa manusia memiliki kebutuhan yang beraneka ragam dan mengalami perubahan yang begitu cepat. Oleh karena itu pendekatan manajemen modern menilai bahwa tidak ada satu cara atau pendekatan yang dapat digunakan pada seluruh situasi. Walaupun demikian, pendekatan ini tetap

mengakui gagasan-gagasan yang dikemukakan dalam teori manajemen klasik dan sumber daya manusia. Manajemen modern pada dasarnya dibangun atas dua konsep utama, yaitu teori tentang perilaku organiasai *(organizational behaviour)* dan manajemen kuantitatif *(management science)*.

1. Teori Perilaku

Pandangan-pandangan umum dalam teori perilaku ini di tandai oleh tiga tingkatan kelompok perilaku, yaitu 1) perilaku individu per individu; 2) perilaku antar kelompok-kelompok sosial, dan 3) perilaku antar kelompok sosial.

Beberapa nama yang menganut teori ini antara lain:

a. Douglas McGregor melalui teori X dan Y nya.
b. Abraham Maslow yang mengembangkan adanya hierarki kebutuhan dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
c. Frederich Herzberg yang menguraikan teori motivasi hiegenis atau teori dua faktor.
d. Robert Blake dan Jane Mouton yang mejelaskan lima gaya kepemimpinan dengan kondisi manajerial (managerial grid).
e. Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem social atau sistem antar hubungan budaya.
f. Edgar Schein yang bayak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi dan sebagainya.
g. Rensis Likert yang telah mengidentifikasikan dan melakukan penelitiannya secara intensif mengenai empat sistem manajemen.
h. Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.

Adapun pokok-pokok pikiran yang dikemukakan oleh para penganut teori perilaku tersebut dapat di rangkum sebagai berikut:

1) Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
2) Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.
3) Manajemen harus sistematik, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
4) Manajemen teknik dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan prosedur dan prinsip).

Selain empat pokok pikiran di atas, berdasarkan hasil riset perilaku dapat dikemukakan sebagai berikut:

(1) Manajer masa kini harus diberikan latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen.
(2) Organisasi harus menjalankan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.
(3) Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
(4) Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
(5) Pola-pola pengawasan dan manajemen positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.
(6) Pekerjaan setiap karyawan harus disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.

2. Teori Kuantitatif (management scince)

Teori kuantitatif memfokuskan perhitungan manajemen didasarkan atas perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggung jawabkan keilmiahannya. Dalam setiap pemecahan masalah harus terlebih dahulu diketahui masalahnya dengan melakukan kegiatan-kegiatan riset ilmiah, riset operasional, teknik-teknik ilmiah seperti kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, pengembangan strategi produk, perencanaan program, pengembangan sumber daya manusia dan sebagainya.

Pendekatan-pendekatan semacam ini dikenal sebagai pendekatan manajemen scince atau ilmu manajemen yang biasanya dengan prosedur dan langkah-langkah sebagai berikut:

(1) Merumuskan masalah.
(2) Menyusun model matematik.
(3) Mendapatkan penyelesaian dari model.
(4) Menganalisis model dan hasil yang diperoleh dari model.
(5) Menetapkan pengawasan atas hasil-hasil.
(6) Mengadakan implementasi kegiatan.

Pemecahan masalah manajemen dan pengambilan keputusan manajemen yang didasarkan atas pendekatan kuantitatif ini harus memberikan dasar kepada manajer menyangkut dasardasar pendekatan yang rasional.

E. PENDEKATAN SISTEM MANAJEMEN

Sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan antar satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Sedangkan subsistem itu sendiri adalah bagian kecil dari suatu sistem yang

lebih besar. Gambar 3 menunjukkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang salin terkait.

Manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah input atau masukan sumber daya menjadi output atau keluaran produk (barang dan jasa). Lingkungan input merupakan aspek yang terpenting dalam suatu sistem terbuka. Lingkungan tersebut merupakan tempat asal sumber daya sekaligus umpan balik dari pelanggan, yang berdampak terhadap output organisasi. Umpan balik dalam lingkungan memberikan masukan bagi organisasi tentang seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Tanpa adanya keinginan konsumen untuk menggunanakan produk-produk organisasi, sangat sulit bagi organisasi untuk beroperasi atau bertahan di bidang usahanya dalam jangka panjang.

F. PENDEKATAN KONTINGENSI

Sementara pendekatan klasik, perilaku, dan kuantitatif berusaha mencari pendekatan-pendekatan manajemen yang universal, dan dapat digunakan kapan dan di mana pun, pendekatan kontingensi justru berusaha untuk menyesuaikan antara tanggapan manajerial dengan peluang dan permasalahan yang ada dalam berbagai macam situasi. Dalam pendekatan ini yang dicari bukanlah cara-cara terbaik untuk mengatasi situasi tersebut, melainkan berusaha membantu manajer untuk dapat memahami perbedaanperbedaan situasional tersebut dan menanggapinya dengan cara-cara yang tepat.

Implementasi dari pendekatan kontingensi telah banyak dipergunakan pada berbagai bidang dan fungsi dalam organisasi seperti pemasaran, motivasi, kepemimpinan, strategi, dan penetapan keputusan-keputusan penting. Oleh karena itu, pendekatan kontingensi lebih banyak memasukan unsur

lingkungan dalam melihat berbagai permasalahan. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menjadikan manajer sulit untuk menetapkan suatu keputusan yang tepat. Pendekatan kontingensi mencoba memformulasikan kondisi tersebut sehingga manajer dapat mencarikan jalan keluar dari permasalahan yang ada.

PERTANYAAN DISKUSI

Setelah membaca semua sejarah dan teori-teori manajemen, tentu ada beberapa pendekatan atau teori yang dapat kita kembangkan dalam menghadapi situasi organisasi saat ini. Anda diminta untuk mendiskusikan kembali pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Apakah manajemen ilmiah itu? Bagaimana relevansinya, kalau ada, terhadap praktik manajemen sekarang?
2. Pelajaran apakah yang dapat diambil dari pendekatan klasik dalam manajemen? Catatlah poin-poin penting terlebih dahulu dan coba kembangkan.
3. Bagaimanakah pendekatan Sumber Daya Manusia mempengaruhi pemikiran manajemen?
4. Mengapa pandangan sistem dan kontingensi penting bagi manajer?
5. Bagaimanakah kecenderungan pemikiran tentang manajemen sekarang ini?
6. Jelaskan mengapa lingkungan luar sangat penting bagi pendekatan sistem terbuka tentang organisasi.

BAB II
KERANGKA KERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam bab II materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

A. Sejarah Lahirnya MSDM.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

C. Fungsi-fungsi MSDM.

D. Tujuan MSDM.

E. Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM.

F. Basis teori MSDM

A. Sejarah Lahirnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumberdaya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksinya

barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan makin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan "sekretaris kesejahteraan" untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para "sekretaris kesejahteraan" itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah "menjalar" ke berbagai dunia pada permulaan abad ke dua puluh, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi

dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hierarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia

B. Pengertian Manaiemen Sumher Daya Manusia (MSDM)

Organisasi merniliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan *(policy)*.

Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

> Manajemen Sutnber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan orgarnisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan

efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

> *Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximize organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.*

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang di.hasilkan organisasi.

C. Fungsi-fungsi MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan lima fungsi, yaitu:

- Perencanaan untuk kebutuhan SDM

  Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

  1. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
  2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

- Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

  Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

  1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
  2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

  Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

- Penilaian Kinerja

  Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

  Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

  1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
  2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

- Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

  Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

1. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
3. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

- Pencapaian efektifitas hubungan kerja

  Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

  1. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respect) terhadap hak-hak pekerja;
  2. Melakukan tawar-menawar *(bargaining)* dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan;
  3. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

  Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

D. Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatiah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al. setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

(1) Memperbaiki tingkat produktifitas.

(2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.

(3) Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek

legal.

Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

(1) Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis;

(2) Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;

(3) Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;

(4) Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM;

(5) Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

E. Kebijakan dan Kegiatan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan adanya empat kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- Employee Influence
- Human resource flow
- Rewards systems
- Work systems

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM *(human resources flow)* mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan *(rewards systems)* misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus diselaraskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari empat proses generik yaitu:

- *Selection*
- *Appraisal*
- *Rewards*
- *Development*

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasasi empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan *(job placement)* yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja *(performance appraisal)*. Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi menailiki skema *(scheme)* Yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang pembalzasannya dapat dilihat pada Bab 6 tentang Remunerasi.

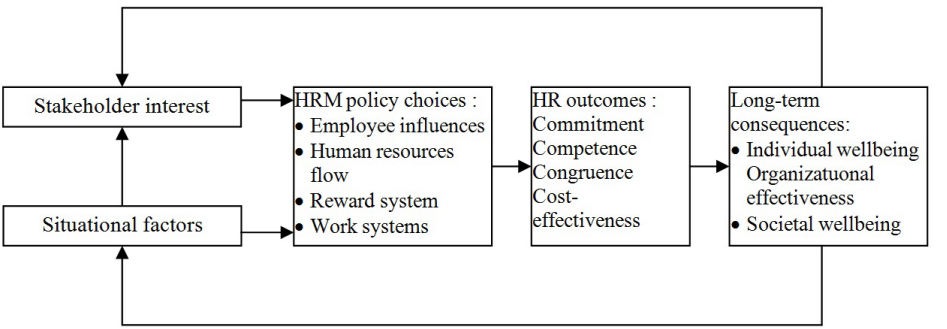
Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM *(human resource development)*. Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian *(skills)*, pengetahuan *(knowledge)* dan kemampuan *(ability)*. Arah program pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkernbangan dan kemajuan organisasi.

F. Basis Teori MSDM

Menurut Guest, tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa ahli di Harvard University, Guest membuat

suatu kerangka kerja teori MSDM seperti dapat dilihat dalam gambar 1.1. berikut ini.

Gambar 1.1. Kerangka Kerja Teori MSDM (dikutip dari Gues)



Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

RANGKUMAN

- Secara konseptual, MSDM berbeda dengan manajemen personalia.
- MSDM dibutuhkan untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan SDM.
- Terdapat paling tidak lima fungsi utama MSDM yaitu perencanaan SDM, *staffing,* penilaian kinerja, perbaikan kuaiitas pekerja dan lingkungan kerja, dan pencapaian efektifitas hubungan kerja.
- Tujuan MSDM bervariasi menurut konteks organisasi.
- Tempat kebijakan utama dalam MSDM meliputi *employee*

influence, human resource flow, rewards systems, dan work systems.

- Kegiatan MSDM meliputi empat proses generik yaitu selection, appraisal, rewards dan development.
- Tidak ada teori dalam MSDM, namun demikian di belakangnya berdiri sejumlah teori dari berbagai disiplin ilmu. MSDM bersifat multidisipliner.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.:

a. Mengapa MSDM berbeda dengan manajemen personalia?
b. Jelaskan fungsi-fungsi MSDM beserta contoh konkritnya!
c. Dari berbagai fungsi MSDM tersebut, fungsi manakah yang paling kritis? Mengapa demikian?
d. Tujuan MSDM bersifat situasional, artinya tergantung pada konteks organisasi tertentu. Mengapa demikian?
e. Jelaskan empat kebijakan utama dan empat kegiatan generik MSDM!
f. Jelaskan maksud istilah 'generik' dalam kegiatan MSDM!
g. Jelaskan mengapa MSDM bersifat multidispiliner!
h. Dari berbagai ilmu yang mendukung MSDM, disiplin ilmu apakah yang paling dominan mempengaruhi perkembangan MSDM (misalnya manajemen, psikologi, sosiologi, ekonomi, politik dan sebagainya)? Mengapa demikian? Jelaskan!

BAB III
ORGANISASI

Dalam bab II disajikan materi sebagai berikut :

A. Pengertian Organisasi.

B. Beberapa teori organisasi.

A. Pengertian Organisasi

Selama masa hidupnya orang lebih banyak berada dalam saling berhubungan dengan orang lain daripada menyendiri. Pada dasarnya orang tidak mampu hidup sendiri, hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain.

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Aktivitas ini bukanlah merupakan suatu kegiatan yang temporer atau sesaat saja, akan tetapi merupakan kegiatan yang memiliki pola atau urut-urutan yang dilakukan secara relatif teratur dan berulang-ulang.

Organisasi sering diartikan sebagai kelompok yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Handoko (2000:6) mendifinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Artinya, organisasi juga merupakan kumpulan dari peranan, hubungan dan tanggung jawab yang jelas dan tetap, paling tidak Hicks dalam Sutarto (1998:2) berpendapat bahwa hampir setiap orang

dipengaruhi secara mendalam oleh kelompok. Melibatkan diri dalam beberapa macam kelompok atau organisasi menempatkan kedudukan penting dari kehidupan kebanyakan orang. Artinya, banyak keuntungan dapat diperoleh dari penyempurnaan hubungan antara individu-individu dan kelompok. Sebagai contoh, berhasilnya suatu usaha sering tergantung dari produktivitas perilaku para individu dalam kelompok kerja. Juga seseorang pengusaha harus membagi keberhasilannya dengan para pelanggan, para pemberi sumber dana, material, satuan organisasi pemerintah dan masyarakat umum.

Anthony (1995:1) menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu kelompok manusia yang berinteraksi melakukan berbagai kegiatan secara koordinasi untuk mencapai tujuan, dimana pada dasarnya bahwa individu tidak dapat mencapai tujuan secara sendiri-sendiri. Artinya tujuan organisasi dapat dicapai melalui tatanan/manajemen yang dilakukan terhadap sejumlah orang sebagai pelaksana pekerjaan-pekerjaan organisasi.

Organisasi memperoleh sumber daya dan menggunakannya secara efisien dan efektif dalam suatu aturan yang telah disepakati bersama, untuk itu perlu adanya penataan pembagian kerja, struktur pola hubungan kerja antara sekelompok orang-orang yang memegang posisi untuk bekerja sama secara teratur guna mencapai tujuan tertentu.

Pengertian organisasi seperti yang dikemukakan oleh beberapa tokoh dibawah ini (Sutarto, 1998:22-23):

Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Jadi organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-

aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan. Hubungan-hubungan yang dilakukan orang-orang tersebut dalam keterkaitannya dengan aktivitas kerja.

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama, organisasi merupakan bantuan bagi manajemen. Ini mencakup kewajiban-kewajiban merancang satuan-satuan organisasi pejabat yang harus melakukan pekerjaan, menentukan fungsi-fungsi mereka dan merinci hubungan-hubungan yang harus ada diantara satuan-satuan dan orang-orang. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya adalah cara kerja manejemen.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa hakekat dari organisasi itu adalah manusia dan kerjasama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi. Untuk itu Handoko (2000:5) mengatakan bahwa "pengakuan" terhadap pentingnya satuan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi, maka pemanfaatan sebagai fungsi dan kegiatan personalia secara efektif dan bijak dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hicks dan Gullet (1996:204) menjelaskan perkembangan teori-teori organisasi secara garis besarnya dapat dikembangkan dalam 3 fase, yaitu:

Teori Klasik

Konsep klasik telah berlangsung dan berkembang dalam tiga jalur, dikenal dengan teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah. Pada dasarnya teori klasik menekankan pada rasionalitas struktur dan berbagai spesialisasi, selain itu juga paham klasik memandang pekerja sebagai manusia

ekonomi (economic man) atau dianggap manusia yang bekerja tersebut semata-mata didorong oleh rangsangan ekonomi.

Teori Neoklasik

Teori ini memandang bahwa organisasi sebagai pengelompokan orang-orang dengan tujuan umum.

Perubahan atas teori klasik tidak lain adalah merubah asumsi dasar. Pada neoklasik asumsi yang digunakan mencakup aspek-aspek psikologis dan sosial dari pekerja, dan hendaknya pekerja individu dan pekerja kelompok haruslah ditegaskan.

B. BEBERAPA TEORI ORGANISASI

Tiga pandangan yang mendasar bagi teori neoklasik yaitu:

2.1. Manusia berbeda, setiap orang adalah unik, masing-masing telah membawa pendirian sesuai situasi kerjanya, kepercayaan dan cita-cita kehidupan seperti pengetahuan tertentu, teknik sosial dan logika.

2.2. Penekanannya terhadap aspek-aspek sosial dan kelompok kerja, tanggapan manusia mengenai dirinya dan lingkungan di sekitarnya tergantung pada kelompoknya, sehingga organisasi informal menjadi perhatian mereka, menurut neoklasik kelompok kerja telah memberikan pengaruhnya pada motivasi dan produktivitas.

2.3. Manajemen yang partisipatif untuk mengambil keputusan agar selalu berbincang-bincang terlebih dahulu dengan bawahan, karena keputusan yang akan diambil dapat mempengaruhi mereka, maka bawahan diajak berfikir dalam pengambilan keputusan.

Teori Modern

Perkembangan lebih lanjut dari teori organissi adalah lahirnya teori modern yang kadang-kadang disebut dengan teori

analisis sistem organisasi. Teori ini mengembangkan semua unsur organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponen-komponennya :

1.1. Organisasi, adalah sebagai suatu sistem yang terdiri dari 5 bagian pokok yaitu: input, proses, output, arus balik dan lingkungan yang menyangkut manusia umumnya meliputi semua jenis sistem biologis, fisik yang berhubungan dengan tingkah laku manusia.

1.2. Kedinamisan, penekanannya adalah pada proses yang dinamis dengan interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi.

1.3. Multi level dan multidimensional, teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi. Dengan mengenali masalah-masalah pada setiap tingkat, berarti memberikan kesempatan pada setiap tingkatan untuk memecahkan masalah sendiri, sehingga terdapat keseimbangan umum pada setiap tingkat.

1.4. Multimotivasi, teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan. Dengan demikian secara lebih luas organisasi diharapkan untuk hidup, karena para pesertanya berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuan dengan baik.

1.5. Multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari variabel bidang studi, ilmu kemasyarakatan, teori administrasi, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset, antropologi budaya, sosiologi dan beberapa bidang lainnya yang dapat memberikan sumbangan kepada ilmu manajemen dan organisasi.

Gagasan tentang organisasi berasal dari kenyataan bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya seorang diri. Individu terutama dalam masyarakat modern, merasa bahwa ia kurang mampu dan tidak berdaya

bila harus memenuhi kebutuhan dasarnya. Baru setelah beberapa orang mengkoordinasikan usaha secara bersama, mereka lebih banyak berhasil daripada kalau melakukannya sendiri-sendiri. Organisasi terbesar yakni masyarakat memungkinkan anggotanya memenuhi kebutuhan mereka melalui koordinasi kegiatan dari banyak individu. Dengan demikian salah satu gagasan dasar konsep organisasi usaha saling mambantu (Schein, 1992:14).

Organisasi dapat dikatakan sesuatu yang bersifat konkrit, dapat dirasakan eksistensinya baik oleh individu yang berada didalam organisasi itu sendiri maupun yang berada di masyarakat (Soenyoto,1994:3). Organisasi dapat pula dilihat sebagai suatu sistem dimana anggota-anggotanya memiliki kesamaan tujuan dan perilaku untuk mencapainya.

Organisasi dibentuk karena organisasi dapat mencapai masalah sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh perorangan. Dengan konsep ini dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Adanya dua orang atau lebih;
2. Adanya maksud untuk bekerja sama;
3. Adanya pengaturan hubungan;
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

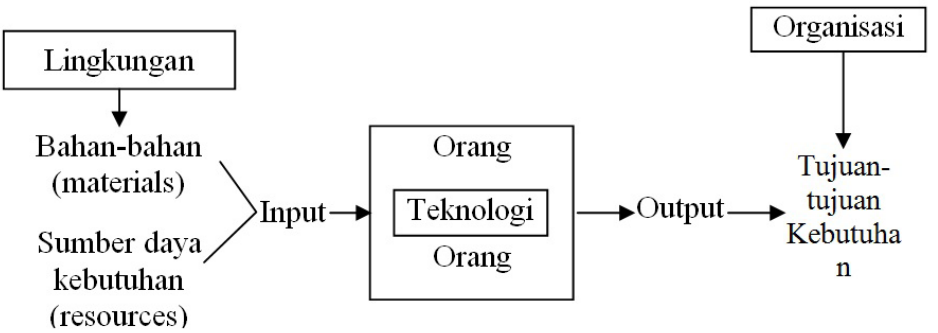
Batasan mengenai organisasi oleh Miles seperti yang dikutip oleh Gomes (1977:9): *"…an organization is nothing more than a collection people grouped is envirnment into marketable goods or service".* Artinya organisasi tidak lebih dari sekelompok orang yang berkumpul bersama sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan.

Dari gambar 1.1 tampak bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitar organisasi.

Lingkungan merupakan sumber pasokan input-input bagi oraganisasi dan sebagai penerima output-output dari organisasi.

Unsur manusia didalam organisasi seperti tampak pada skema, memiliki kedudukan yang strategis karena manusialah yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan dan bagaimana cara memperolehnya, teknologi dan cara yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input menjadi output yang memenuhi keinginan pasar atau lingkungannya.

Secara sederhana definisi tersebut dapat digambarkan melalui skema berikut :



Sumber : Gomes (1997:25)

Gambar 1.1 : Hubungan Antara Organisasi Dan Lingkungan

Jadi dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yakni organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu (Gomes,1997:25).

Dengan demikian organisasi tidak akan terlepas dari lingkungan dimana organisasi itu berada dan manusianya yang merupakan pusat dari organisasi itu sendiri.

BAB IV
KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah, "kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran". Sedangkan menurut Stoner,dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, "Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok". Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Menurut Daft (2003:50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, "kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter dimasa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang Iebih partisipatif dan visoner (Lews, et aL, 2004). Para pemimpin dalam Iingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektifitas pemimpin dalam rnenghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin

antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai patner bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organsiasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Yukl (1989), mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Hem (2002 : 9) adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusitve*. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkan kedua gaya tersebut pada suatu waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsur kecenderungan, baik itu kecenderungan untuk mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen, sehingga

berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun para pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan menurut Johns (1996) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut (Luthans, 1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Stoner (1995), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat tiga implikasi penting, yakni (1) kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Para bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana, (2) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, dan (3) kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass, 1994). Para pemimpin harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya sejalan dengan berbagai perubahan aturan main *(rule of the game)* dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi dan semua hal tersebut adalah munculnya kebutuhan akan kepemimpinan baru dalam style (berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin), dan *skill* (berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat bekerja secara efektif) utituk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat (Luthans, 1995). Apabila *Style, activities* dan *skill* yang dilakukan dengan tepat, pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Para peneliti selalu membenamkan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri-sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yuki, 1989) Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan, bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan adalah pendapat pnbadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep. Sebagai akibatnya, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Hughes, Ginnet, and Curphy, 1999). Meskipun demikian, terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung

dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Roach and Behling, 1984).

Baik secara eksplisit maupun implisit, sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi (Yukl, 1989). Beberapa diantaranya adalah Neihoff (1990), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi; Meyer (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi; Takala (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen; Sosik (1997), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sumber proses, aktivitas, pengaruh, dan perubahan kelompok; dan Pfeffer (1977), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Lalu bagaimanakah agar proses mempengaruhi kelompok kearah tujuan yang ditetapkan (kepemimpinan) itu dapat bedakan secara efektif ? Menurut Ichikawa (1993), agar seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi (individu atau kelompok yang ada didalam organisasi) secara efektif, maka seorang pemimpin tersebut harus memahami: (1) kesesuaian sasaran atau tujuan kelompok dengan sasaran atau tuntutan organisasi; (2) lingkungan eksternal kelompok atau organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi, (3) karaktersitik individu atau kelompok untuk menentukan bentuk dan intensitas pengarahannya, dan yang tidak kalah penting, (4) bagaimana penerimaan bawahan terhadap kepemimpinannya.

Meskipun sampai saat ini belum dapat dicapai suatu *grand theory of leadership,* tetapi telah terjadi kemajuan yang berkelanjutan dalam mengembangkan pemahaman secara baik

terhadap karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu dalam kepemimpinan (Yukl, 1989).

BAB V
MANAJEMEN STRATEGIK

Dalam bab V disajikan beberapa materi sebagai berikut :

A. Hirarki Manajemen Strategik
B. Proses Manajemen Strategik
C. Hubungan Misi dan Tujuan
D. Tujuan Organisasi.
E. Faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan
F. Jenis-jenis tujuan organisasi
G. Manajemen Obyektives (MBO).

Sebelum organisasi itu berjalan atau sedang merumuskan kembali arah bagi organisasinya yang sudah berjalan, maka organisasi itu perlu menetapkan tujuan dan filosofi dasar yang akan menentukan bentuk sosok strateginya *(strategic posture)*. Tujuan mendasar *(fundamental purpose)* yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar didefinisikan sebagai misi perusahaan *(company mission)*. Misi perusahaan juga diartikan sebagai pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama *(enduring)* tentang keinginan atau maksud organisasi.

Organisasi juga perlu menetapkan tujuan agar memungkinkan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, mengembang rencana-rencana rencana-rencana yang efektif, menentukan sasaran, dan menilai hasilnya. Tanpa tujuan segala sesuatu yang dilakukan atau dicapai dapat dianggap sebagai hal

yang dapat diterima, tidak ada standar ukuran dalam perencanaan dan pengendaliannya. Dalam merumuskan tujuan perusahaan, perlu diperhatikan keseimbangan dengan memadukan berbagai kepentingan sumber-sumber atau pihak yang terlibat dalam perusahaan.

Pada bagian ini, akan dibahas lebih mendalam berbagai hal yang menyangkut misi dan tujuan perusahaan sehingga pembaca dapat memahami arti penting sebuah tujuan dan misi, fungsi dan bentuk-bentuk, serta berbagai faktor yang mempengaruhinya. Pada bagian akhir dari bab ini nanti akan dibahas pula tentang *Management By Objektives* (MBO).

A. HIRARAKI MANAJEMEN STRATEGIK

Hierarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga jenjang. Pada puncak hierarki terletak tingkat korporasi (perusahaan) yaitu suatu urusan yang merupakan sebuah kumpulan bisnis yang secara relatif independen, yang kadang-kadang disebut sebagai Unit Bisnis Strategis atau *Strategic Business Unit* (SBU). Strategi korporasi pada dasarnya berkaitan dengan logika atau rasionalitas yang terdapat pada korporasi. Yang termasuk dalam tingkat korporasi ini adalah dewan direksi *(board of directors)* dan eksekutif kepala *(chief executive)* serta pejabat administrasi *(administrative officer).*

Tanggung jawab dari manajer pada tingkat korporasi antara lain meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan perusahaan, menjaga citra perusahaan, dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan. Mereka juga menetapkan **sasaran** dan merumuskan strategi yang mencakup bidang kegiatan dan bidang fungsional dari bisnis-bisnis yang ada. Sederhananya, strategi korporasi menjawab pertanyaan "Bisnis yang mana yang seharusnya perlu di masuki?" dan "Bagaimana kita harus menjalankannya?"

Pada bagian tengah hierarki, pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Strategi kompetitif atau juga dikenal sebagai strategi SBU, secara esensial berhubungan dengan persaingan produk dan jasa di pasar. Para manajer yang **terdapat** di dalamnya biasanya disebut manajer bisnis dan korporasi. Mereka menerjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan pada tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkret untuk masing-masing divisi usaha. Ada tiga pertanyaan menjasar yang harus ditujukan pada tingkat strategi ini, yaitu:

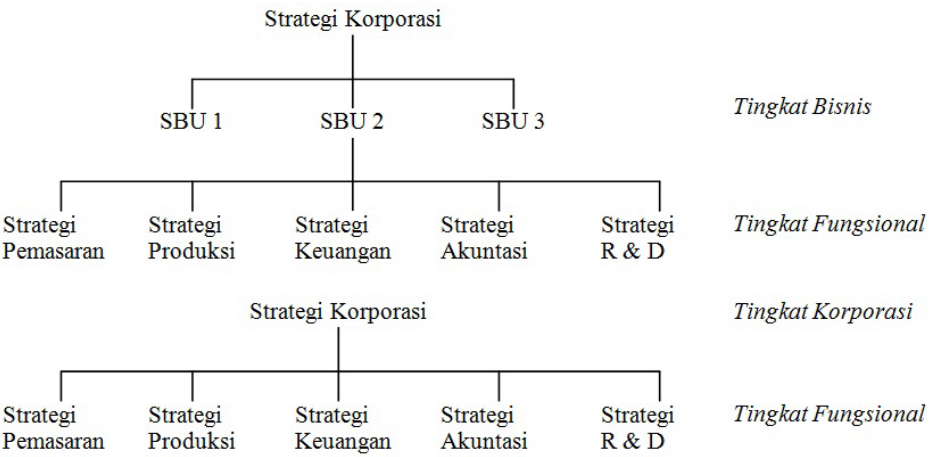
1. Di mana seharusnya kita bersaing? (Pasar yang mana, dan segmen mana dalam pasar-pasar tersebut yang harus difokuskan?)
2. Produk apa yang seharusnya dipersaingkan?
3. Bagaimana mendapatkan keunggulan kompetitif yang berdaya tahan di pasar yang telah di pilih?

Apabila tim manajemen dari suatu perusahaan tidak memiliki jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka medan bisnisnya tidak memiliki strategi kompetitif yang jelas, yang dipikirkan secara matang, dan yang di mengerti.

Pada bagian bawah hierarki pengambilan keputusan strategi terletak tingkat fungsional. Strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif. Dalam hal ini, strategi fungsional diarahkan oleh strategi kompetitif atau bisnis. Jadi, setiap strategi kompetitif dapat diterjemahkan menjadi strategi pemasaran, strategi finansial, strategi sumber daya manusia, dan seterusnya yang sama dan sebangun pada tingkat fungsional. Umumnya, manajer yang ada didalamnya biasa disebut sebagai manajer produk, wilayah, dan fungsional

Gambar 1. menyajikan tiga tingkat manajemen strategik sesuai dengan yang ada dalam praktik. Gambar tersebut men-

cerminkan alternatif hierarki manajemen strategik dengan SBU majemuk dan SBU tunggal. Untuk melihat perbedaan-perbedaan pada masing-masing tingkat strategi, dapatlah diketahui dari beberapa aspek, yaitu: (1) tingkat pertanggungjawaban; (2) ruang lingkup operasi; (3) jangka waktu berlakunya strategi; dan (4) ciri khas.



Gambar 1. ***Hierarki Strategi dengan SBU Majemuk dan SBU Tunggal.***

B. PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Proses manajemen strategik biasanya terdiri dari lima tahap yaitu 1) analisis lingkungan; 2) penetapan misi dan tujuan; 3) perumusan strategik; 4) pilihan dan penerapan strategi; dan 5) evaluasi atau pengendalian strategi. Masing-masing bagian dalam proses manajemen strategik memiliki ketergantungan satu sama lainnya.

ANALISIS LINGKUNGAN

Tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang *(opportunity)* yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman *(threats)* yang perlu di antisipasi. Dalam melakukan analisis terhadap lingkungan usaha, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variabel pokok yang mempengaruhi kinerja dari suatu perusahaan. Hal itu berarti perusahaan hanya berusaha untuk mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (relevan), dan tidak sampai terjerumus untuk berusaha meng-analisis sebanyak mungkin variabel *(infinite).*

Analisis lingkungan perusahaan biasanya terdiri dari dua komponen pokok, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Jenis lingkungan eksternal perusahaan meliputi: lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional. Sedangkan yang termasuk dalam lingkungan internal adalah sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti. Dengan melakukan analisis terhadap lingkungan perusahaan diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Suatu organisasi yang besar maupun kecil sekalipun pasti memiliki misi. Misi menurut pengertiannya adalah suatu tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Di dalam suatu pernyataan misi biasanya menguraikan hal-hal seperti karakteristik produk, pasar yang dimasuki, dan teknologi yang digunakan. Misi suatu perusahaan

pada dasarnya mencerminkan alasan mengapa perusahaan itu ada. Dengan adanya suatu misi, maka perusahaan akan dapat memanfaatkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan akhir secara efektif dan efisien.

Sama halnya dengan misi, tujuan suatu perusahaan juga penting untuk diperhatikan. Tujuan *(objective)* adalah landasan utama untuk menggariskan kebijakan yang ditempuh dan arah tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan, atau dengan kata lain tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai. Dengan demikian, setiap perusahaan perlu merumuskan misi maupun tujuan secara jelas.

Walaupun ada sebagian dari organisasi yang memandang misi itu tidak penting, namun ada beberapa alasan yang mendasari organisasi perlu menetapkan misinya. Apa yang ingin dicapai dari pernyataan misi itu? Menurut King dan Cleland, alasan perlunya misi itu adalah sebagai berikut:

1. Memastikan kesamaan tujuan *(purpose)* dalam organisasi. Pihak manajemen puncak, manajemen lini, dan anggota organisasi memiliki tujuan-tujuan yang berbeda. Dengan adanya misi perbedaan tujuan itu dapat disatukan.
2. Menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi. Keberagaman sumber daya yang dimiliki oleh organisasi menuntut manajemen untuk dapat mengelola secara optimal dan efisien terhadap penggunaannya.
3. Mengembangkan landasan atau standar untuk pengalokasian sumber daya organisasi.
4. Menetapkan warna umum iklim organisasi, misalnya mengisvaratkan operasi yang bersifat bisnis *(business-like operation)*.
5. Berfungsi sebagai titik fokus bagi mereka yang sepakat

dengan tujuan umum *(purpose)* dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat dengan itu agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan-kegiatan organisasi.

6. Berfungsi untuk memudahkan penerjemahan sasaran dan tujuan ke dalam suatu struktur kerja yang mencakup penetapan tugas kepada elemen-elemen yang bertanggung jawab dalam organisasi.
7. Menegaskan tujuan umum *(purpose)* organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum ini menjadi tujuan yang lebih spesifik sedemikian hingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat ditetapkan dan dikendalikan.

KOMPONEN DALAM MISI

Komponen utama dalam perumusan misi adalah spesifikasi produk atau jasa; spesifikasi pasar utama; dan spesifikasi teknologi. Ketiga komponen ini tidak dapat dilepaskan dari rumusan misi.

1. **Produk (barang atau jasa)**

   Pernyataan misi suatu organisasi harus mencerminakan pada aspek produk atau jasa apa yang dihasilkan. Dengan informasi itu konsumen akan mengetahui ke mana mereka harus mencari produk atau jasa yang diinginkannya.

2. **Pasar**

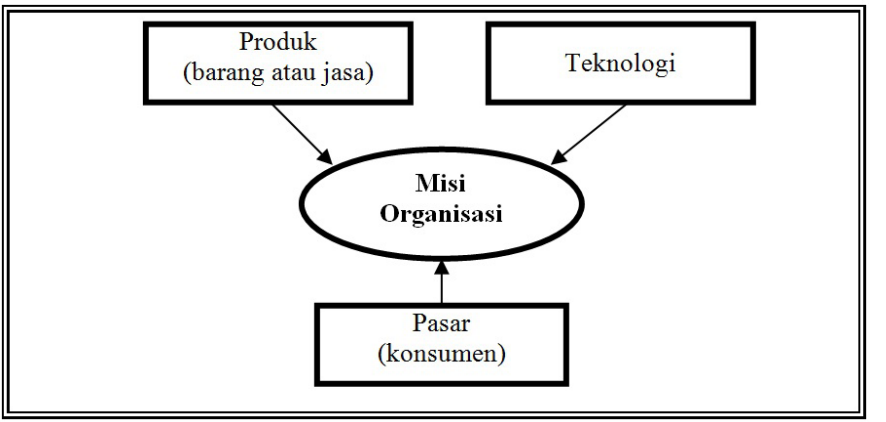
   Setelah organisasi menjelaskan tentang jenis produk atau jasa yang dihasilkan, informasi penting lainnya yang perlu disampaikan adalah kepada siapa (pasar) produk itu ditawarkan sehingga organisasi tidak perlu melayani seluruh konsumen yang ada.

3. **Teknologi**

   Informasi ini meliputi penggunaan peralatan, mesin, material, teknik, dan proses yang ada di dalam organisasi.

Di dalam teknologi ini juga disampaikan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh organisasi.

Selain tiga komponen utama di atas, manajer juga perlu mempertimbangkan komponen-komponen lainnya yang masih relevan untuk diinformasikan. Komponen tersebut disebut sebagai komponen tambahan yang meliputi pelanggan dan kualitas. Organisasi dapat menyatakan bahwa pelanggan adalah prioritas mereka dan kualitas merupakan tugas nomor satu mereka. Informasi ini sekaligus melengkapi harapan-harapan dari konsumen atau masyarakat yang menginginkan adanya organisasi yang dapat memenuhi kebutuhannya secara baik.



Gambar 2. *Komponen dalam Misi*.

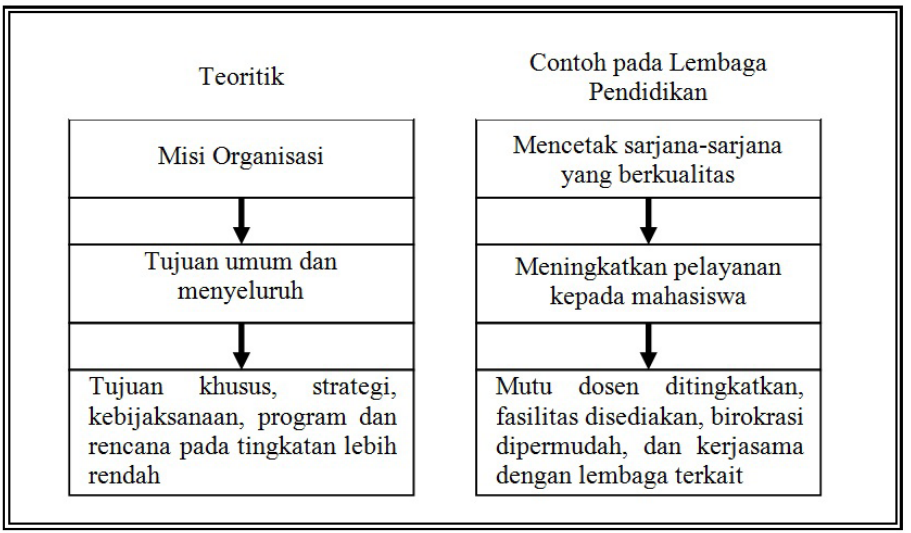
C. HUBUNGAN MISI DAN TUJUAN

Walaupun memiliki arti yang berbeda, misi dan tujuan pada dasarnya merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sebuah rumusan misi akan bisa dicapai apabila dijabarkan dalam bentuk yang lebih spesifik melalui pernyataan tujuan. Sebelum organisasi menetapkan tujuan-tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Hal ini berarti bahwa kegiatan-kegiatan lainnya baru bisa dilaksanakan apabila misi

sudah ditetapkan. Gambar 3. di bawah ini menjelaskan hubungan antara misi, tujuan, dan bentuk-bentuk rencana lainnya.

PERUMUSAN STRATEGI

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, perusahaan harus menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan *(strategic formulation)*. Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.


Teoritik
Misi Organisasi
Tujuan umum dan menyeluruh
Tujuan khusus, strategi, kebijaksanaan, program dan rencana pada tingkatan lebih rendah
Contoh pada Lembaga Pendidikan
Mencetak sarjana-sarjana yang berkualitas
Meningkatkan pelayanan kepada mahasiswa
Mutu dosen ditingkatkan, fasilitas disediakan, birokrasi dipermudah, dan kerjasama dengan lembaga terkait

Gambar 3. *Hubungan Misi, Tujuan, dan Rencana Lainnya*

Agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan, maka perumusan strategi harus sesuai dengan spesifikasi produk, pasar dan pemasarannya, sumber daya

organisasi (keuangan atau non ekonomi), dan teknologi. Formulasi strategi yang keliru akan memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan sehingga manajemen harus betul-betul memahami dan mencermati kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

PENERAPAN (IMPLEMENTASI) STRATEGI

Implementasi strategi adalah sebuah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan. Implementasi strategi yang berhasil sangat tergantung pada keahlian dan kemampuan serta keterampilan manajer.

Di bawah ini disajikan beberapa tanggung jawab utama dari seorang manajer dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih, yaitu:

1. Manajer melakukan pembagian tugas-tugas beserta urutan kegiatan yang akan diambil untuk melaksanakan kebijakan dan strategi dengan cara yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
2. Menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk tugas-tugas khusus utama yang harus diselesaikan, langkah-langkah yang harus ditempuh dan keputusan yang harus diambil.
3. Menetapkan struktur pokok organisasi tempat implementasi akan berlangsung, misalnya departemen fungsional atau divisi produk yang didesentralisasikan.
4. Menentukan sumber daya (fisik dan manusia) yang perlu

untuk menerapkan kebijakan dan strategi serta menjamin tersedianya sumber daya itu bila diperlukan.

5. Menetapkan jenis-jenis prestasi yang diperlukan oleh satuan-satuan organisasi dan perorangan serta kapan kegiatan khusus harus diselesaikan.
6. Menentukan motivasi pribadi dan sistem perangsang yang akan digunakan.
7. Menganalisis hubungan utama antara orang-orang, satuan organisasi, dan kegiatan dalam satuan-satuan yang memerlukan pengkoordinasian serta menentukan sistem yang tepat untuk menjamin koordinasi yang tepat pula.
8. Menjamin tingkat partisipasi yang tepat dalam perumusan dan operasi sistem dan proses implementasi.
9. Menetapkan sistem informasi yang tepat untuk menjamin pengukuran yang tepat dari prestasi menurut standar sehingga dapat di ambil tindakan perbaikan.
10. Mengadopsi program latihan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan manajemen yang diperlukan dalam implementasi.
11. Menjamin bahwa kepemimpinan manajemen efektif dalam memotivasi dan membimbing organisasi dalam penerapan kebijakan dan strategi sedemikian sehingga tercapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien.

EVALUASI DAN PENGENDALIAN

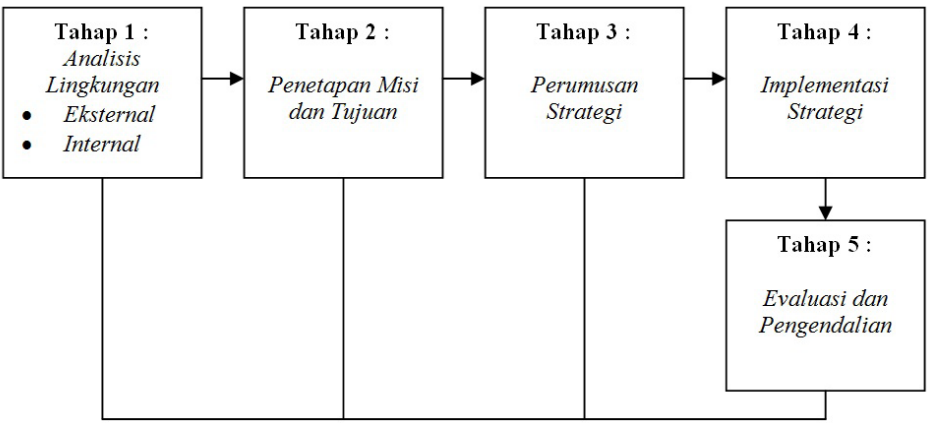
Bagian terakhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi merupakan suatu tahap di mana manajer mencoba menjamin bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi, evaluasi strategi adalah proses di mana manajer membandingkan antara hasil-hasil yang diperoleh

dengan tingkat pencapaian tujuan.

Secara umum evaluasi mencakup empat hal utama, yaitu:

1. Menetapkan sasaran prestasi kerja, standar, batas toleransi untuk tujuan, strategi, dan rencana pelaksanaan.
2. Mengukur posisi yang sesungguhnva sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Jika hasilnya terletak di luar batas tersebut maka perlu diambil tindakan perbaikan.
3. Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.
4. Melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu atau layak.

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Terdapat empat jenis utama dalam pengendalian strategi, yaitu 1) pengendalian asumsi; 2) pengendalian implementasi; 3) pengawasan strategi; dan 4) pengendalian peringatan khusus.



Gambar 4. *Proses Manajemen Strategi*.

D. TUJUAN ORGANISASI

Pemahaman tentang tujuan organisasi sangat beraneka ragam, hal itu disebabkan adanya latar belakang dan cara pandang yang berbeda-beda. William F. Glueck memberikan definisi bahwa tujuan adalah hasil akhir yang dicari atau dicapai organisasi dengan kemampuan dan aktivitas-aktivitasnya. Sedangkan Philip Kotler dan Paul N. Bloom memahami tujuan sebagai suatu sasaran organisasi yang dibuat khusus sehubungan dengan besarnya waktu, dan siapa yang bertanggung jawab. Pengertian yang sama juga diberikan oleh Sukanto Reksohadiprojo, tujuan diartikan sebagai suatu yang ingin dicapai serta diinginkan untuk dicapai.

Dari pengertian tersebut di atas, maka jelaslah bahwa yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah sesuatu yang ingin dicapai dengan segala kemampuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Namun, masih banyak pembaca yang menggunakan istilah-istilah seperti misi, strategi, kebijakan, dan taktik dalam pengertian yang sama. Pada prinsipnya istilah-istilah tersebut memiliki pengertian yang berbeda. Sesuatu yang ingin dicapai organisasi itu disebut sebagai tujuan, sedangkan strategi diartikan sebagai sebuah rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai tujuannya. Taktik adalah sarana operasi bagi pelaksanaan sebuah strategi.

Peranan dari penetapan tujuan organisasi dapat memberikan beberapa fungsi sekaligus manfaat yang besar bagi organisasi secara keseluruhan. Pertama, tujuan dapat berfungsi sebagai landasan operasional bagi kegiatan organisasi. Kedua, berfungsi sebagai tolok ukur atau pedoman dalam menilai keberhasilan pelaksanaan organisasi. Sedangkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari penetapan tujuan adalah sebagai berikut:

1. Membantu memperkenalkan atau menonjolkan eksistensi organisasi di mata pemerintah, konsumen, dan masyarakat

secara keseluruhan.

2. Membantu koordinasi dan pembuatan keputusan
3. Membantu penilaian keberhasilan organisasi.
4. Memisahkan proses perumusan dan implementasi strategi organisasi.
5. Mendorong para pelaksana untuk berusaha keras agar tujuan itu tercapai.

E. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERUMUSAN TUJUAN

Dalam menetapkan suatu tujuan, perlu dipertimbangkan faktor-faktor internal maupun yang mempengaruhi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. *Tujuan-tujuan perusahaan sebelumnya*. Dalam menentukan tujuan organisasi pada masa yang akan datang, faktor keberhasilan dari tujuan-tujuan sebelumnya perlu dipertimbangkan.
2. *Sumber-sumber ekonomi yang dimlliki perusahaan*. Semakin besar sumber ekonomi yang dimiliki oleh organisasi, akan semakin bebas organisasi tersebut untuk menentukan tujuan-tujuannya. Dibandingkan dengan organisasi kecil yang banyak bergantung pada kekuatan-kekuatan lingkungan.
3. *Sistem penilalan dari eksekutif puncak*. Salah satu dari kesulitan dalam menentukan arah bagi suatu organisasi adalah memahami dampak perubahan dalam strategi bisnis terhadap nilai-nilai dasar manajemen puncak, dan memahami hubungan baru dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
4. *Kekuatan dalam lingkungan*. Lingkungan yang dimaksud adalah pemegang saham, peraturan pemerintah, pesaing, pemasok (supplier), organisasi karyawan, dan sebagainya.

F. JENIS-JENIS TUJUAN ORGANISASI

Ada beberapa tujuan yang biasanya menjadi pedoman/ arah dari hampir semua organisasi. Jenis-jenis tujuan yang dimaksud bisa berupa finasial ataupun sosial.

1. Profitabilitas

Kemampuan semua organisasi untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada pencapaian tingkat laba yang layak. Perusahaan yang dimanajemeni secara baik mempunyai sasaran laba tertentu, biasanya dinyatakan dalam bentuk laba per saham *(earning per share, EPS)* atau laba atas saham *(return on equity ROE)*. Organisasi yang memiliki pertumbuhan profitabilitas yang balk akan semakin mudah menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal.

2. Produktivitas

Para manajer terus-menerus berusaha meningkatkan produktivitas sistem mereka. Organisasi yang dapat meningkatkan hubungan masukan-keluaran biasanva meningkatkan profitabilitas. Jadi, organisasi hampir selalu merumuskan sasaran untuk produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan per unit masukan. Tetapi, ada kalanya produktivitas dunyatakan dalam bentuk penurunan biaya yang diharapkan. Sebagai contoh, tujuan ditetapkan untuk mengurangi jumlah produk rusak, untuk mengurangi jumlah keluhan konsumen, atau untuk menekan jam lembur.

3. Posisi bersaing

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatif di pasar. Organisasi yang besar biasanya menetapkan suatu tujuan yang menyangkut posisi

bersaingnya, sering kali dengan menggunakan penjualan total atau bagian pasar sebagai ukuran posisi bersaing. Suatu tujuan yang menyangkut posisi bersaing mungkin menunjukkan prioritas jangka panjang organisasi. Misalnya, organisasi menetapkan tujuan dua tahun yang akan datang menempati posisi ketiga dalam pasar sejenis.

4. Pengembangan karyawan

Para manajer yakin bahwa produktivitas terkait dengan loyalitas karyawan dan dengan perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, organisasi menetapkan tujuan untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan. Beberapa hasil dari tujuan seperti ini adalah program keselamatan kerja, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan sense of balancing karyawan terhadap organisasi.

5. Kepemimpinan teknologi

Organisasi harus memutuskan apakah akan memimpin atau mengikuti pasar. Jika organisasi ingin memimpin pasar, maka organisasi harus melakukan perubahan dan inovasi produk dan ini memerlukan dukungan teknologi. Jika produk harus diubah atau dimodifikasi maka organisasi mutlak harus mengembangkan teknologinya, dan jika organisasi masih tetap menginginkan pasar maka organisasi harus mempunyai kemampuan menyesuaikan dengan teknologi barunya. Teknologi yang lebih baru umumnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Di samping itu, teknologi baru akan dapat menghasilkan produk yang semakin berkualitas.

6. Tanggung jawab sosial

Organisasi menyadari tanggung jawab mereka terhadap pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Sesungguhnya banyak organisasi yang berusaha lebih dari

pada yang dituntut oleh pemerintah. Organisasi tidak hanya berupaya mengembangkan reputasi dalam hal produk atau jasa yang harganya wajar melainkan juga memantapkan diri sebagai warga negara yang bertanggung jawab. Misalnya, mereka menetapkan tujuan untuk menyediakan dana bagi kegiatan sosial dan kependidikan, ikut berpartisipasi dalam meningkatkan prestasi olah raga dan upaya pemberantasan kemiskinan.

G. MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Management by objective merupakan metode penetapan tujuan secara partisipatif yang pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker melalui bukunva The Practice of Management (1954). MBO merupakan metode formal atau semi formal yang dimulai dari penetapan tujuan, pelaksanaan, dan kemudian diteruskan dengan evaluasi. Tujuan utama MBO adalah mendorong partisipasi bawahan dan memperjelas serta mengkomunikasikan tujuan, serta hasil yang diharapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Pada hakekatnya MBO menekankan pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan efektif.

Prosedur yang tepat yang digunakan dalam melaksanakan MBO berbeda-beda dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain dan dari unit ke unit. Tetapi, unsur pokok dari penetapan sasaran, partisipasi dari bawahan dalam menetapkan sasaran, dan umpan balik serta evaluasi biasanya merupakan bagian dari setiap program MBO. Karangan asli dari Drucker dan tulisan-tulisan berikutnya dari orang lain memberikan kontribusi dasar bagi tiga pedoman pelaksanaan MBO, yakni:

1. Atasan dan bawahan saling bertemu dan membahas sasaran yang jika dicapai akan memberikan kontribusi kepada tujuan menyeluruh.
2. Atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan sasaran

yang akan dapat dicapai bagi para bawahan mereka.

3. Atasan dan bawahan saling bertemu pada waktu kemudian yang ditentukan sebelumnya untuk mengevaluasi kemajuan bawahan dalam mencapai sasaran.

MBO dimulai dari asumsi terhadap manusia. Menurut teori X dan Y dari McGregor, manusia dapat dipandang dari dua jenis karakteistik, yaitu X dan Y. Karakteristik X menganggap pada dasarnya manusia tidak menyukai pekerjaan, dan karena itu harus dipaksa untuk bekerja. Karakteristik Y menganggap pada dasarnya manusia suka bekerja, ingin mencapai sesuatu, dapat mendorong, dan mengarahkan diri sendiri. MBO dimulai dengan mengasumsikan bahwa manusia pada dasarnya mempunyai karakteristik Y. MBO bertujuan memanfaatkan karakteristik tersebut secara optimal dengan memberikan lingkungan yang mendukung.

Dalam perkembangannya, MBO memiliki program-program yang sangat bervariasi. Metode-metode dan pendekatan-pendekatan yang digunakan para manajer dalam program MBO akan berbeda-beda. Proses MBO dimulai dari tujuan dan rencana organisasi secara keseluruhan. Kemudian dari tujuan dan rencana tersebut manajer bertemu dengan bawahan untuk mendiskusikan tujuan dan rencana yang lebih rendah (untuk bawahan) yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan rencana organisasi tersebut. Diskusi dan kolaborasi penentuan tujuan dan rencana tersebut berjalan melalui beberapa tahap.

Pertama, manajer mengkomunikasikan tujuan dan rencana organisasi kepada bawahan. Kemudian bawahan dan manajer melakukan pertemuan. Bawahan dan manajer bekerja sama menentukan tujuan dan rencana yang akan dicapai oleh bawahan, yang akan menyumbang tujuan dan rencana organisasi secara keseluruhan. Tujuan dan rencana diusahakan ditetapkan dalam bentuk yang jelas, kuantifikasi rencana dan tujuan perlu

dilakukan agar dapat diverifikasi. Misalnya menetukan tingkat penguasaan pangsa pasar sebesar 15% di atas dari periode sebelumnya. Dalam pertemuan tersebut, manajer dapat memberikan konsultasi yang diperlukan agar bawahan mampu menetapkan tujuan yang cukup menantang tetapi juga masih realistis. Kemudian bawahan dialokasikan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan tujuannya. Dalam tahap ini partisipasi dalam penetapan tujuan dan komunikasi antara bawahan dan manajer merupakan kunci penting.

Setelah tujuan ditetapkan dan disetujui, individu mempunyai keleluasan dalam pemilihan peralatan untuk mencapai tujuan. Dengan batasan-batasan normal kebijaksanaan organisasi, manajer harus bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuan-tujuan mereka tanpa campur tangan atasannya langsung (otonomi). Aspek program MBO ini secara khusus dihargai oleh manajer. Pada akhir periode, dilakukan review dan evaluasi secara periodik. Review dan evaluasi periodik tersebut kemudian diteruskan menjadi pertemuan MBO untuk periode berikutnya. Akan lebih baik lagi apabila review periodik dilakukan sebelum suatu periode berakhir. Kalau periode program adalah satu tahun, maka dapat dilakukan review kuartalan. Apabila ada penyimpangan, segera dapat dilakukan analisis untuk selanjutnva dilakukan revisi.

Managemen By Objectives bukan merupakan satu-satunya cara yang paling tepat untuk melakukan perencanaan, motivasi dan pengawasan pada organisasi. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam mengimplementasikan MBO membuat cara ini sedikit sulit dan memerlukan proses yang lama. Akan tetapi, masih banyak organisasi yang mempergunakan pendekatan MBO karena memberikan kegunaan vaitu memberikan mekanisme penetapan tujuan dan evaluasi manajerial, serta integrasi tujuan-

tujuan pribadi dalam organisasi. Manfaat terpenting dari MBO adalah mendorong motivasi karvawan.

Agar pelaksanaan MBO ini bisa berhasil dengan baik dan efektif, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut;

1. *Penetapan tujuan puncak*. Program MBO yang efektif dimulai dari manajemen puncak. Tujuan yang ingin dicapai harus dinyatakan dengan jelas dan dapat diukur sehingga bawahan dapat mengerti tujuan tersebut dan dapat mengerti apa yang diharapkan darinya. Manajer dan bawahan harus bekerja sama mensinkronkan rencana bawahan dengan rencana serta tujuan manajemen puncak. Organisasi dalam hal ini harus melatih para manajer dengan keterampilan-keterampilan penetapan tujuan yang berguna dan terukur, serta mengkomunikasikan secara efektif.
2. *Komitmen manajemen puncak*. Suksesnya MBO memerlukan komitmen manajemen yang tinggi khususnya komitmen dari manajemen puncak. Para manajer sering dihadapkan pada berkurangnya kepercayaan dari para karyawan. Kondisi ini dimungkinkan manakala manajer puncak tidak mampu menjaga sistem organisasi agar tetap hidup dan berfungsi sepenuhnya.
3. *Partisipasi*. Kesadaran manajer akan partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan bersama dapat mengandung implikasi pengalokasian kembali kekuasaan. Manajer tidak lagi bertindak otokratris dalam proses penetapan tujuan, akan tetapi mendorong sepenuhnya keterlibatan dari karyawan. Dalam hal ini, manajer harus bersedia melepaskan berbagai pengawasan langsung terhadap bawahan dan mendorong bawahan untuk mengambil peranan lebih efektif dalam perumusan dan pencapaian tujuan mereka sendiri.
4. *Review prestasi*. Hasil-hasil yang telah dicapai harus ditinjau kembali sehingga dapat memberikan umpan balik untuk

memberikan input perbaikan.

5. *Komunikasi*. Manajer dan bawahan melakukan komunikasi yang insentif dalam proses penentuan tujuan. Manajer biasanya mengkomunikasikan tujuan manajemen puncak, dan bawahan mendiskusikan apa yang perlu disumbangkan untuk mendukung tujuan tersebut.

Walaupun MBO tampaknya cukup baik, tetapi dalam pelaksanaannya MBO tidak selalu berjalan efektif. Tosi dan Carroll telah melakukan pengamatan terhadap para manajer, dan mengemukakan kebaikan-kebaikan berbagai program MBO. Beberapa keunggulan dari program MBO, antara lain:

1. Membuat proses evaluasi lebih dapat disamakan melalui pemusatan pada pencapaian tujuan tertentu. Hal ini memungkinkan para bawahan mengetahui kualitas pekerjaan mereka dalam hubungannya dengan tujuan organisasi.
2. Menciptakan komunikasi yang lebih baik antar manajer dan bawahan.
3. Individu akan lebih terkonsentrasi perhatiannya pada tujuan organisasi.
4. Memperjelas para individu tentang kegiatan apa yang harus mereka lakukan.
5. Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran.

MBO memberikan manfaat tidak hanya bagi organisasi secara keseluruhan, tetapi juga memberikan manfaat pada individu itu sendiri. MBO akan memberikan individu rasa keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan-tujuan organisasi, di samping pemahaman bahwa mereka akan dievaluasi, tidak dalam hal sifat-sifat pribadi atau atas dasar prasangka pimpinan, tetapi bagaimana mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan mereka sendiri. Akhirnya, MBO menuntun bawahan untuk lebih

cenderung melakukan tanggung jawab dengan bersemangat dan sukses dibanding yang lainnya.

Di samping memberikan kekuatan-kekuatan, MBO juga memiliki kelemahan-kelemahan. Kelemahan tersebut disebabkan oleh dua hal, yakni (a) kelemahan inheren dari MBO. Kelemahan ini meliputi penggunaan waktu dan tenaga yang cukup banyak yang diperlukan dalam proses MBO, pekerjaan administratif yang banyak, dan kemampuan mempelajari MBO agar dapat menjadi teknik yang efektif; (b) kelemahan yang berasal dari luar organisasi, yang secara teoritis dapat dihilangkan, meliputi:

1. *Perubahan dalam organisasi*. Kelemahan ini disebabkan ada nya struktur yang tidak mendukung, oleh karena itu harus dihilangkan. Jika struktur tersebut masih ada, maka untuk mencapai MBO yang efektif akan terhalang. Manajemen juga harus mendukung proses perubahan tersebut. Ketidakmampuan manajemen untuk melakukan perubahan akan membuat MBO tidak efektif.
2. *Gaya manajemen*. Pendekatan yang otoriter dari seorang manajer tidak akan mendukung terlaksananya MBO secara efektif. Manajer yang memiliki gaya seperti itu perlu dilatih kembali agar gaya kepemimpinan lebih sesuai dengan MBO.
3. *Dukungan manajemen puncak*. Kelemahan ini tampak ketika bawahan tidak memperoleh dukungan penuh dari manajemen puncak dalam pelaksanaan MBO, otonomi yang kurang, dan sumber daya yang kurang dari manajemen puncak.
4. *Koordinasi dan tujuan Yang sulit*. Penetapan tujuan yang cukup menantang tetapi realistis bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Permasalahan akan selalu muncul dalam penetapan tujuan yang dapat di ukur. Kesulitan lain adalah menyeimbangkan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Kesulitan ini menyebabkan MBO berjalan tidak efektif.

5. *Kompensasi yang tidak memadai*. Setiap prestasi yang di peroleh karyawan harus diberi kompensasi yang memadai. Tetapi manajer sering kali menetapkan tujuan yang rendah atau mudah dicapai dan tidak menantang dengan maksud agar target yang ditetapkan dapan dicapai dengan mudah. Cara seperti itu tentunya tidak akan mendukung MBO yang efektif.
6. *Keterampilan hubungan manusiawi.* Proses penetapan tujuan dan peninjauan kembali manajer dan bawahan memerlukan suatu tingkat keterampilan tinggi dalam hubungan-hubungan antar pribadi. Banyak manajer tidak memiliki pengalaman maupun kemampuan dasar dalam hubungan manusiawi. Oleh karena itu latihan dalam pembimbingan dan wawancara mungkin diperlukan.
7. *Kurangnya kerja sama antar bagian*. Bagian-bagian dalam organisasi memiliki satu kesatuan yang mengikat, di mana satu bagian akan bisa berhasil kalau didukung bagian lainnya. Sebaliknya, prestasi satu bagian akan terhambat kalau bagian lain tidak memberikan dukungan yang kuat seperti yang diharapkan.

Program MBO
Penetapan Tujuan dan Rencana
Komitmen Manajemen
Pertemuan Tujuan dan Rencana Secara Kolaboratif
Partisipasi
Menjelaskan Tujuan dan Rencana Organisasi
Pertemuan
Tujuan dan Rencana yang Jelas
Konseling (konsultasi
Sumber Daya
Pelaksanaan
Otonomi
Review Periodik
Evaluasi

PERTANYAAN DISKUSI

1. Masing-masing tingkatan (hierarki) dalam manajemen memiliki tugas dan fungsi yang berbeda-beda. Anda diminta untuk menunjukkan dua contoh perusahaan yang tergolong dalam bisnis tunggal (satu perusahaan) dan bisnis majemuk (memiliki anak perusahaan). Bagaimana implementasi dari strategi untuk masing-masing fungsi yang ada.
2. Lakukan kajian analisis lingkungan terhadap organisasi dimana Anda berada. Tunjukkan dimana letak kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamanya.
3. Tunjukkan beberapa contoh dari pernyataan misi perusahaan. dan apa yang diharapkan dari misi tersebut?

BAB VI
MOTIVASI

Dalam bab VI disajikan beberapa materi tentang motivasi sebagai berikut:

A. Pengertian Motivasi
B. Teori-teori Motivasi
C. Hubungan desain pekerjaan dengan motivasi.
D. Hubungan Motivasi dengan Upah.
E. Sistim balas jasa yang efektif untuk Motivasi pekerja.
F. Pengembangan insentif dalam memotivasi pekerja.

A. Pengertian Motivasi

Motivasi sering, diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan *"driving force"* seseorang, untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motif diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya. Hal dapat diuraikan dengan adanya ciri-ciri motif individu sebagai berikut :

- Motif itu majemuk, artinya bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang berlangsung bersama-sama.
- Motif dapat beruhah-ubah, maksudnya motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya.
- Motif berbeda antar individu, hal ini berarti motif sebagai

kekuatan atau dorongan seseorang melakukan tindakan atau bertingkah laku, maka akan dapat berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

- Motif individu bersifat komplek, artinya pada diri individu akan didapati beberapa atau banyak motif diri untuk melakukan tindakan. Dari motif yang banyak tersebut akan saling herinteraksi pada diri individu, sehingga akan nampak adanya motif yang komplek pada diri seseorang.

Macam-macam Motif Individu dapat dibedakan sebagai berikut :

Murray :

Membedakan motif kedalam 2 macam yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif individu yang bersifat bawaan (biologis) atau merupakan motif dasar yang ada pada diri individu dan berhuhungan dengan kebutuhan jasmani untuk kelangsungan hidupnya. Sedang motif sekunder adalah merupakan motif yang timbul karena pengaruh lingkungan eksternal artinya motif yang muncul karena adanya interaksi dengan lingkungannya.

Keypers:

Membedakan motif menjadi: motif biologik, motif sosiologik dan motif teologik. Motif biologik adalah merupakan motif yang berhuhungan dengan kebutuhan unutk kelangsungan hidup seseorang sebagai organisme. Sedang motif sosiologik adalah motif untuk mengadakan hubungan atau kebutuhan yang berkaitan keinginan berinteraksi dengan individu lainnya, dan motif teologik adalah motif yang mendorong individu untuk mengadakan hubungan dengan *"Sang Pencipta"* atau Tuhan.

Dari perbedaan tersebut kiranya dapat dirumuskan lebih sederhana bahwa motif individu akan terdiri dari motif yang berkaitan dengan kepentingan dasar untuk hidup dan kelangsungannya, motif untuk berkomunikasi dan berinterksi

dengan sesamanya dan motif untuk berbuat dan bertindak dalam rangka pengabdian semata-mata mewujudkan syukur dan taqwanya kepada "*sang pencipta"* yaitu allah SWT.

B. Teori-teori Motivasi

1. MOTIVASI INDIVIDU

Motivasi menurut Hedjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan demikian motif yang ada pada individu perlu dirangsang/didorong/dimotivasi, agar individu tersebut dengan motif yang ada pada dirinya dapat, melakukan tindakan atau kerja yang positif, sehingga motifirya terpenuhi dan kebutuhan organisasi perusahaan juga terpenuhi.

Berbicara tentang motivasi kerja individu terdapat 3 hal pokok pertanyaan yang diajukan yaitu :

- Apa yang menjadi penggerak atau sumber tingkah laku seseorang itu?
- Apa yang mengarahkan atau mengatur tingkah laku seseorang itu?
- Bagaimana tingkah laku itu dipertahankan?

Untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut salah satu teori yang dapat dibahas adalah *"teori keputusan"* atau *"Content Theory"*.

Teori akan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan: kebutuhan apa yang diinginkan seseorang untuk diprioritaskan dan kebutuhan apa yang mendorong mereka untuk bertindak.

Teori keputusan ini menyatakan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan sendiri-sendiri, yang rnenyebabkan pada dirinya terdorong dan dimotivasi serta mereka bertindak dan bertingkah laku untuk memenuhinya.

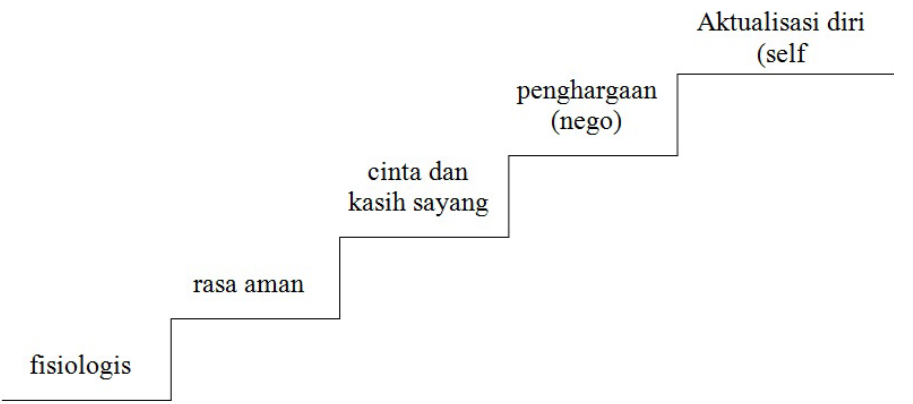
Membahas teori keputusan ini akan banyak menguraikan teori-teori Maslow, Mc Gregor, Herzberg, serta nama-nama lainnya.

2. TEORI KEBUTUHAN MASLOW

Menurut Abraham 11. Maslow untuk memutuskan tindakan atau perilaku seseorang terdapat pada hirarki kebutuhan dengan 3 macam asumsi dasar teorinya, yaitu :

1. Manusia merupakan makhluk yang selalu membutuhkan sesuatu yaitu keinginan untuk memuaskan berbagai tujuan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mempengartihi tingkah laku, akan tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak akan memotivasi untuk bertingkah laku sesuai dengan kebutuhannya.
2. Kebutuhan seseorang diatur secara bertingkat dan atau berurutan dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi.
3. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling bawah ke tingkat berikutnya setelah kebutuhan tingkat yang paling bawah terpenuhi secara maksimal

Hierarki (tingkatan) kebutuhan seseorang yang akan menggerakkan tingkah lakunya dapat digambarkan seperti berikut :



Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan seseorang yang paling utama, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup dan kehidupan, seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. Selama kebutuhan ini belum terpenuhi, maka mereka akan terdorong bekerja keras untuk memenuhinya.

Kebutuhan rasa aman akan menjadi pendorong berikutnya manakala kebutuhan fisiologis telah terpenuhi. Kebutuhan rasa aman ini adalah kebutuhan berkaitan dengan keamanan secara ekonomi dan sosial, artinya mereka memerlukan rasa aman terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan penghasilan. Bagi seseorang yang kehilangan pekerjaan akan menanggung rasa aman ekonomi (penghasilan) dan rasa aman sosial (pengangguran).

Setelah kebutuhan rasa aman tercapai, maka individu membutuhkan komunikasi dan interaksi kelompok dengan pergaulan yang menyenangkan dan terciptanya rasa kerja sama yang baik. dengan demikian akan rasa hormat menghormati dan rasa kasih sayang antar individu dapat tercipta.

Kebutuhan penghargaan, yaitu keinginan dan kebutuhan seseorang untuk mendapat penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapainya. Mereka akan melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun pekerjaan tersebut dirasa sulit, berat maupun penuh resiko, semata-mata hendak memperoleh penghargaan dari pimpinannya.

Kebutuhan aktualisasi diri, rnaksudnya adalah kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan lebih, keinginan maju maupun keinginan menjadi orang *"ter"*. Kebutuhan ini merupakan tingkatan terakhir dari hirarki kebutuhan, dan memang kebutuhan ini menjadi pendorong yang kuat bagi mereka yang bekerja telah *"mapan"* dalam arti semua kebutuhan yang lainnya sudah terpenuhi. Melihat berbagai kebutuhan yang menjadi tujuan setiap

individu, maka seorang pemimpin organisasi perusahaan harus berusaha mencari dan memenuhi kebutuhan tersebut untuk dapat memacu mereka bekerja secara baik dan maksimal. Program-program yang dapat dilaksanakan misalnya: pemberian upah dan kesejahteraan material, adanya aturan pensiun (tunjangan hari tua), asuransi kesehatan/kecelakaan, pembentukan-pembentukan kelompok kerja, pertemuan-pertemuan informal, pujian-pujian dan penghargaan-penghargaan maupun program-program peningkatan pengetahtran/keterampilan dan lain sebagainya. Kesemuanya ini usaha dari kepemimpinan untuk mendorong seseorang melakukan tindakan atau pekerjaan agar dapat terpenuhi segala tingkatan kebutuhannya, dengan harapan para bawahan akan bekerja secara baik dan berprestasi.

3. TEORI X DAN TEORI Y MC GREGOR

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologis, dengan konsepsi awalnya bahwa manusia mempunyai sifat-sifat yang saling bertentangan yang ekstrim, misal pada diri seseorang akan bertingkah laku lemah lembut, penyanyang, simpatik, penurut dan lainnya. Namun pada saat lain manusia juga dapat bertingkah laku kasar, membenci, suka mengganggu dan lain sebagainya. Dari dua sisi sifat ini lalu dikembangkan menjadi 2 teori yaitu teori x dan teori y.

Penelitian yang dilakukan pada manajer-manajer "tradisional", maka diperoleh hasil bahwa mereka para manajer tradisional bekerja berdasarkan kerangka konsep yang merupakan titik ekstrim negatif dengan kata lain mereka menggunakan teori x. Manajer yang menggunakan teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

- Pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan.

- Mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan.
- Mereka lebih senang menghindari tanggungjawab.
- Mereka tidak mempunyai ambisi.
- Mereka mempunyai sifat pasif.

Untuk kesemuanya itu maka manajer harus melakukan tindakan dalam memanfaatkan bawahan dengan perlakuan :

- Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
- Mereka perlu diperintah dan diancam.
- Mereka perlu diawasi secara ketat.
- Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk dapat melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya.

Pada sisi lain Gregor mencoba meneliti lebih lanjut pada para manajer modern, yang diperoleh gambaran bahwa mereka sudah melakukan pendekatan yang lain yang lebih positif yang merupakan kebalikan dari pendekatan dengan teori x, yaitu mereka menggunakan teori y. Menurut teori y maka para manajer memandang para bawahannya memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

- Mereka akan menghindari adanya "titre clocks".
- Menghindari adanya peraturan dan pengawasan yang ketat.
- Mereka bekerja berdasarkan sasaran (manajemen objective)
- Pengambilan keputusan secara demokratis.
- Dalam bekerja dengan bawahan mengutamakan partisipasi.
- Mereka melakukan usaha penyusunan "job enrichment" yang jelas.

4. TEORI DUA FAKTOR HERZBERG

Telah dua ahli yang membahas dari hasil studinya tentang permasalahan "motivasi" yaitu Maslow dan Gregor, maka dalam

membicarakan tentang motivasi perlu juga membahas teori 2 faktor Herzberg. Teori mengemukakan bahwa didalam. Setiap pekerjaan terdapat dua kelompok faktor yang menentukan. Kedua faktor tersebut adalah *"Maintenance Factors"* dan *"Motivator Factors"*. Pendekatan dua faktor tersebut didasarkan pada prinsip teori ini, bahwa pada diri individu ada faktor-faktor yang menyebabkan mereka sangat menyenangi pekerjaan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka tidak menyenangi pekerjaan.

Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu **Hygiene Factor**. Faktor ini menguraikan tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan usaha Pemeliharaan hidup individu. Faktor hygiene ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut seperti: adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi dan lain sebagainya. Menurut hasil penelitian Herzberg terdapat 10 faktor pemeliharaan (hygiene) yaitu :

1. Kebijakan dan administrasi.
2. Supervisi teknisi.
3. Hubungan pribadi dengan supervisor.
4. Hubungan pribadi dengan teman sejawat.
5. Hubungan pribadi dengan bawahan.
6. Gaji.
7. Keamanan kerja.
8. Kehidupan pribadi.
9. Kondisi kerja.
10. Status.

Menurut teori Herzberg ini pula, dinyatakan bahwa faktor-faktor hygiene tcrsebut merupakan faktor-faktor yang sangat vital dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mereka dimotivasi.

Dengan adanya faktor-faktor tersebut dipenuhi, maka akan didarat situasi yang menyenangkan maupun dapat memberikan kepuasan pada setiap individu yang bekerja. Dari rasa puas dan senang tersebut, maka individu akan mudah dimotivasi.

Motivator factors adalah factor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivikasi seseorang (individu). Herzberg mengajukan 6 faktor yang dapat memotivikasi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah :

- Hasil yang membahagiakan
- Penghargaan
- Kemajuan
- Pekerjaan itu sendiri
- Kemugkinan berkembang
- Tanggung jawab

Secara garis. besar menurut teori herzberg ini, faktor yang benar-benar dapat memotivasi seseorang adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri:

5. JENIS DAN BENTUK MOTIVASI

Motivasi yang diberikan pada individu dapat terbagi menjadi 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka dapat melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan "hadiah". Dari pengertian tersebut, maka jikalau seorang pemimpin mencoba merangsang dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu tugas pekerjaan dengan baik, kiranya diperlukan perangsang berupa

penghargaan atau incentive dan bentuk lain baik bersifat material maupun inmaterial.

Motivasi negatif merupakan proses mempegaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan sesuai dengan yang kita harapkan dengan menggunakan pendekatan kekuatan kektiasaan, artinya bahwa agar bawahan mau dan rnelaksanakan pekerjaan dengan baik, seorang pemimpin menggunakan kedudukan dan kekuasaannya untuk "menakuti" bawahan, sehingga dengan kekuatan ketakutan tersebut akan dapat mendorong bawahan melaksanakan pekerjaannya. Kekuatan menakuti tersebut misalnya, sebuah ancaman dari pemimpin yang dinyatakan bahwa tidak melaksanakan pekeljaan dengan baik maka mereka akan dapat kehilangan uang insentif atau akan dipindahtugaskan dan lain sebagainya. Bawahan yang merasa memperoleh ancaman tersebut dengan sendirinya dalam rangka mempertahankan kebutuhan hidup dan alau kedudukannya, maka akan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya setia dengan kehendak pernimpinnya.

Dari tinjauan bentuk-bentuk motivasi, maka bentuk motivasi yang positif dapat berupa :

- Penghargaan atas pekerjaan yang baik.
- Pengarahan, pernbinaan dan pengendalian dari atasan yang *"sehat"* atau *"menyenangkan"*
- Diberikannya pola kerja yang terarah dan efektif bagi bawahan untuk melaksakan pekerjaan
- Pemberian perhatian yang sepadan dari atasan kepada bawahannya sebagai seorang individu
- Adanya informasi dan komnnikasi yang lancar baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya maupun antar sesama bawahan
- Penciptaan suasana persaingan yang *"sehat"* dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan

- Pemberian kompensasi dan incentive baik berupa uang maupun barang dengan pendekatan kelayakan dan keadilan
- Dan lain sebagainya

Sedang motivasi yang negatif misalnya:adanya peraturan yang ketat, pengawasan yang ketat, adanya ancaman keamanan baik terhadap aspek ekomnomis maupun sosial kepada bawahan, kebijakan yang outhoriter dan "kaku" dan lain sebagainya.

Teori Prestasi (Achievement) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivasi dalam melaksanakan pekerjaan.)

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
b. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga

kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

c. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.

d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya. mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

Teori Penguatan (Reinforcement)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran *Law of effect)"*. Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sehaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa penguatan *(reinforcement)* pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti juga pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut

"teori insentif." Di samping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons (Stimulus-Respons atau S-R Bond). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebabai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang, sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya dimunculkan, maka respons yang sama akan dilakukan. Sehubungan dengan itu teori ini disebut juga teori "operasional bersyarat."

Contoh sederhana dari kegiatan ini terlihat pada hewan seperti lumba-lumba, yang mendapat insentif ikan kecil untuk dimakan, setiap kali berhasil melompati lingkaran api di atas kolamnya. Demikian juga dari percobaaan Pavlov dengan seekor anjing yang dibedah kantong kelenjar air liurnya. Setiap kali diberi makan dibuat kondisi bersyarat dengan menghidupkan lampu merah, dan air liurnya keluar. Setelah berulang kali dilakukan, air liurnya tetap keluar jika lampu merah dinyalakan, meskipun tanpa diberi makanan.

Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain insentif yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Untuk itu insentif sehagai perangsang, agar menghasilkan respons pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

Teori Harapan (Expectancy)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan." Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut "usaha." Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkannya berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja. Berdasarkan jenis dan kualitas keterampilan/keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil, yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.
b. Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak Berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
c. Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien

Pada halaman berikut ini diketengahkan diagram Teori Harapan, untuk memperjelas maksud uraian-uraian di atas.

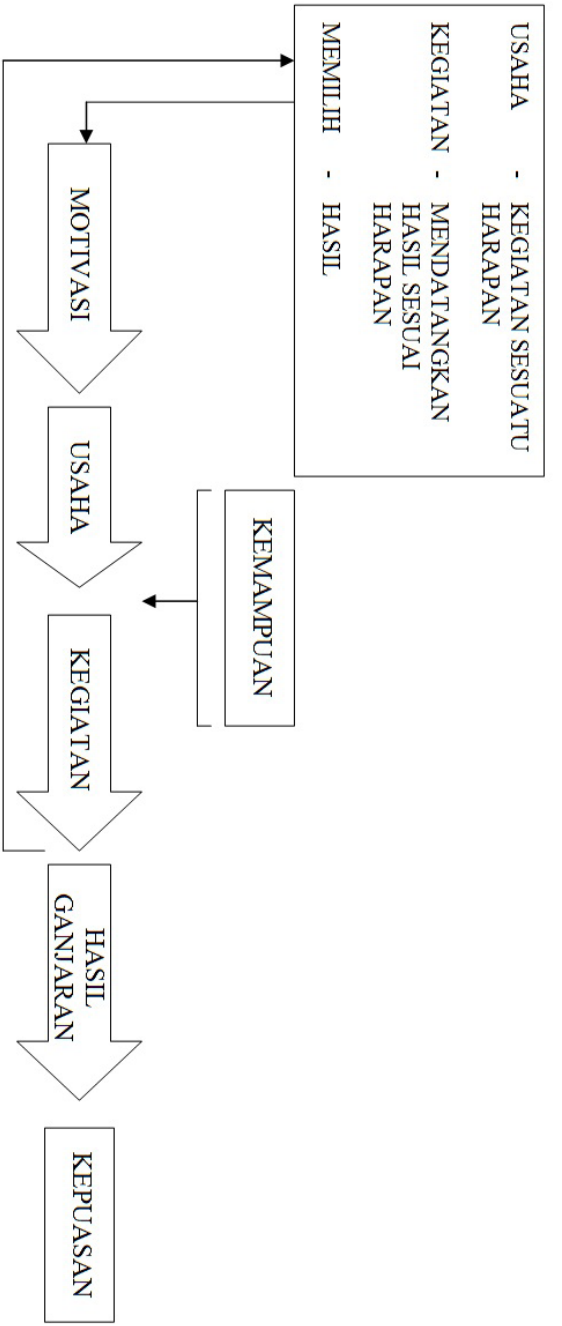
Teori Tujuan sebagai Motivasi

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari Rencana Strategik dan Rencana Operasional organisasi/perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat objektif.

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/peruashaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini dilingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut :

a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi/perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terperinci, agar mudah dipahami pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
b. Tujuan perusahaan menentuakan lingkan intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencarinya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menentang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.



Gambar 32. Teori Harapan dalam Motivasi Pekerja

c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpukan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut :

a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Intrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi

semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2. Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, bcrupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

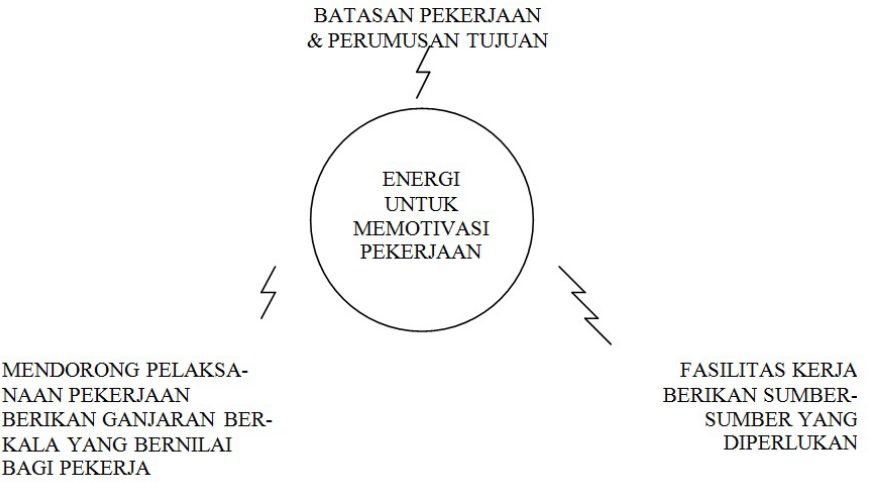
Dalam kondisi seperti tersebut di atas, maka diperlukan usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi/perusahaan. Bagi para manajer yang penting adalah cara memberikan makna semua teori yang telah diuraikan di atas, agar dapat dipergunakan secara operasional/praktis dalam memotivasi para bawahannya. Di antaranya adalah dalam bentuk pemberian ganjaran yang cenderung paling banyak dipergunakan. Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidak- tidaknya terdapat 3 tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

   Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawah setiap bawahannya.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya, agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakannya secara maksimal.
c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

Ketiga tanggung jawab dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.3 Tanggung jawab manajer dalam memotivasi pekerja

Pembatasan atau mendefinisikan pekerjaan

Setiap manajer harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkannya dari para pekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing. Deskripsi itu harus diorientasikan pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja. Deskripsi volume dan beban kerja secara inelividual, itu, sumbernya dapat diperoleh dari Deskripsi Pekerjaan/Jabatan sebagai hasil Analisis

Pekerjaan/Jabatan dan dari Standar Pekerjaan sebagai Tolok Ukur datum Penilaian Karya. Di dalam kedua sumber tersebut selalu terdapat tiga elemen berupa Rumusan Tujuan Pekerjaan/Jabatan. Cara mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan dan Beban tugas (kuantitatif dan kualitatif) suatu pekerjaan/jabatan. Untuk kepentingan memberikan motivasi, tujuan pekerjaan hanya dapat dimanfaatkan jika jelas kaitannya dengan keuntungan yang hendak di capai, pelanggan/konsumen yang menjadi obyek pemasaran, bidang bisnis yang dilaksanakan, pertumbuhan bidang bisnis yang diprediksi, kondisi pekerja, manajemen yang dijalankan dan kondisi masyarakat serta bangsa dan Negara yang dihadapi. Semua komponen itu merupakan kerangka dasar yang mempengaruhi bisnis yang berorientasi pada tujuan. Perumusan tujuan harus bersifat operasional, agar dapat membedakan pekerja yang sukes/berhasil atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan, sebelum dan sesudah mendapat motivasi tertentu. Dengan tugas, terutama berupa tugas-tugas regular. Kondisi itu dapat berarti sebaliknya bahwa motivasi akan dating diberikan apabila tugas-tugas para pekerja terarah pada pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan. Dengan kata lain perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi syarat-syarat seperti disebutkan diatas, akan mampu memotivasi pekerja dalam meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Fasilitas Pelaksanaan Pekerjaan

Fasilitas tidak sekedar berarti peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab manajer untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut, yang terpenting di antaranya adalah usaha dalam mengeliminasi hambatan-hambatan yang menganggu kelancaran pekerjaan. Di samping itu fasilitas juga berarti tersedianya pekerja yang berkualitas, yang tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja. Ketiga aspek sebagai fasilitas kerja tersebut

di atas secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Menghindari dan mencegah atau mengeliminir hambatan-hambatan.

Beberapa hambatan pelaksanaan pekerjaan yang harus dieliminasi oleh manajer sehagai fasilitas kerja antara lain berupa ketidakmampuan memelihara peralatan secara layak, menunda-nunda memberikan pembiayaan untuk melaksanakan pekerjaan, desain ruangan/tempat kerja yang buruk sehingga mengganggu pelaksanaan pekerjaan, dan penggunaan metode kerja yang tidak efisien. Dengan mencegah perilaku tersebut akan dapat diciptakan lingkungan/kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sehubungan dengan itu berarti motivasi kerja akan menurun atau mengalami kemunduran secara meyakinkan, apabila para manajer tidak menaruh perhatian secara sungguh-sungguh terhadap fasilitas kerja, baik yang bersifat non material maupun material sehagaimana disebutkan di atas.

b. Peralatan dan sumber-sumber kerja yang adekuat.

Dalam kenyataannya aspek ini menunjukkan bahwa motivasi kerja akan menurun/mundur apabila manajer buruk dalam menyediakan dan memberikan sumber finansial, material dan dalam mengatasi kekurangan SDM, untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat, baik dan benar (efektif dan efisien).

c. Ketelitian dalam seleksi pekerja.

Aspek ini sangat esensial dalam memotivasi pekerja, karena efisiensi dan efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas para pekerja. Pekerja yang berkualitas sangat tergantung pada ketelitian dalam melakukan seleksi penerimaan tenaga kerja. Dengan kata lain prosedur pengaturan staf yang buruk (misalnya menerima dan menempatkan pekerja yang rendah

kemampuan bisnisnya), secara pasti akan rendah pula motivasi kerjanya.

Mendorong Pelaksanan Pekerjaan

Tanggung jawab berikutnya bagi seorang manajer adalah memberikan dorongan (motivasi) kerja bagi para pekerja di lingkungan unit kerja masing-masing. Sehubungan dengan itu motivasi yang dominan dipergunakan adalah dengan memberikan ganjaran (ekstrinsik). Dalam kenyataannya para manajer pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran khususnya dalam bentuk insentif, kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu lama/panjang. Akan tetapi karena cara tersebutlah yang paling mudah dilakukan, maka akan dibahas tersendiri dalam uraian-uraian berikut ini.

B. GANJARAN SEBAGAI MOTIVASI

Pemberian ganjaran merupakan salah satu bentuk dari kompensasi tidak langsung, yang banyak jenisnya. Ganjaran yang diberikan dalam bentuk uang, terutama berupa insentif, pada dasarnya merupakan tambahan penghasilan di luar upah/gaji dasar bulanan atau mingguan. Oleh karena itu nilainya sangat penting bagi para pekerja, karena akan berpengaruh langsung bagi peningkatan kesejahteraan atau perbaikan kondisi sosial ekonomisnya.

Ganjaran berupa uang atau barang yang disebut insentif biasanya diberikan pada pekerja secara individual, di antaranya berbentuk komisi penjualan, pemberian bonus dan lain-lain. Ganjaran seperti itu hanya akan efektif sebagai motivasi, apabila layak/wajar dilihat dari prestasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu pengaruhnya dalam memotivasi menjadi sangat kecil, bila mana sekedar dihubungkan dengan pekerjaan rutin sehari -hari, yang biasanya telah dan tetap dikerjakan meskipun tidak

diberi insentif (ganjaran). Pemberian ganjaran pada pekerjaan rutin, justru berakibat kurang menguntungkan, karena dapat berakibat pekerja memiliki ketergantungan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang cenderung diahaikan jika tidak diberikan insentif. Namun harus diakui hahwa sistem pemberian ganjaran yang disebut insentif, akan mampu mengurangi pekerja yang keluar (berhenti) dan mampu pula meningkatkan loyalitas dan dedikasi para pekerja pada organisasi/perusahaan.

Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ganjaran berharga bagi pekerja.
2. Ganjaran diberikan dalam jumlah yang memadai.
3. Ganjaran diberikan pada waktu yang tepat.
4. Ganjaran diberikan dalam berbagai jenis yang disukai.
5. Ganjaran harus diberikan secara adil/wajar dan fair.

Kelima persyaratan ganjaran yang efektif dalam mernotivasi para pekerja tersebut di atas, akan dijelaskan dalam 3 kelompok sebagai berikut

1. Ganjaran yang Berharga dan Memadai

Dalam memberikan ganjaran, seorang manajer harus mampu memilih bentuk atau jenisnya yang berguna atau berharga bagai para pekerja. Dengan kata lain ganjaran yang diberikan secara pribadi harus dirasakan sebagai sesuatu yang berharga bagi para pekerja yang tidak sama kebutuhannya. Ganjaran yang berharga itu mungkin saja bukan berbentuk finansial atau material. Pekerja tingkat bawah pada umumnya berpendapat bahwa ganjaran yang berharga, apabila diberikan dalam bentuk uang atau barang. Sedang para pekerja tingkat atas, ganjaran yang berharga mungkin saja berupa sebuah ruangan kerja yang bonafied. Ganjaran yang memadai adalah sesuatu yang mampu memotivasi agar pekerja secara terus menerus bekerja

sebaik mungkin. Sesuatu itu dilihat oleh para pekerja sebagai syarat untuk memperoleh ganjaran tersebut. Persoalannya bagi seorang manajer adalah kesulitan dalam menentukan besarnya (jumlah) ganjaran yang dianggap cukup atau memadai. Salah satu bentuknya adalah ganjaran pada prestasi (produktivitas), dengan menetapkan sejumlah insentif bagi yang berprestasi atau produktivitasnya melampaui target tugas pokoknya. Untuk itu dalam menetapkan jumlahnya, pada umumnya disepakati adanya perbedaan persentase insentif antara jabatan secara vertikal. Di samping itu pada umumnya para manajer juga sependapat, untuk memberikan ganjaran dengan sekurang-kurangnya membedakan antara pekerja yang baik (mencapai target) dengan yang buruk (tidak mencapai target) dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Ganjaran yang Tepat Waktu dan yang Disukai

Ketepatan waktu sangat fundamental dalam sistem ganjaran untuk memotivasi pelaksanaan pekerjaan. Ketepatan waktu akan berpengaruh dan menentukan tingkat efektivitas, dalam memotivasi pekerja. Ganjaran yang tidak tepat waktunya akan kehilangan atau berkurang energinya dalam memotivasi para pekerja, yang berarti tidak boleh ditunda-tunda memberikannya. Di samping itu ganjaran juga sebaiknya tidak diberikan sebelum waktuuya. Waktu yang tepat sangat tergantung pada kemampuan melaksanakan pekerjaan secara prima dan hasil terbaik yang dapat dicapai seorang pekerja. Di antaranya berupa pemberian insentif yang tidak efektif dalam memotivasi jika diberikan bersamaan dengan pembayaran upah/gaji. Insentif akan lebih tepat waktunya dan mampu memotivasi setelah beberapa lama dari pembayaran gaji/upah tetap. Waktunya akan lebih tepat bila diberikan setelah pekerja melaksanakan tugas-tugasnya, dan bukan sebelum dilaksanakan. Demikian juga jika ganjaran akan diberikan berupa promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi atau pemberian surat penghargaan. Waktu yang tepat

memberikan ganjaran tersebut agar memotivasi dalam bekerja adalah pada saat pekerja berhasil memenuhi persyaratan untuk memperolehnya. Dengan memenuhi ketepatan waktu berarti ganjaran akan berfungsi sebagai motivasi yang potensial, untuk terus melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Kondisi pemberian ganjaran seperti disebutkan di atas berarti juga seorang manajer harus mampu menilai jenis ganjaran apa yang paling disenangi para pekerja secara individual. Di antara para pekerja mungkin saja promosi tidak terlalu disukainya, karena bukan merupakan jabatan yang ideal baginya. Pekerja tersebut mungkin lebih menyukai pemindahan horizontal pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, dengan karier masa depan yang ideal untuk jangka panjang di bidangnya.

3. Ganjaran yang Adil dan Fair

Ganjaran ini berhubungan dengan rasa kepuasan, baik dalam perbandingan antara jumlahnya yang diharapkan sehingga dirasakan wajar atau adil, maupun jika dibandingkan antara pekerja yang menerima ganjaran dari pelaksanaan pekerjaan atau hasilnya yang cenderung memiliki kesamaan, sehingga dirasakan fair. Beherapa aspek yang berpengaruh pada dirasakannya ganjaran sebagai sesuatu yang adil dan fair, berkaitan dengan aspek perasaan sebagai seseorang yang berhak menerimanya atau tidak. Misalnya seseorang yang dipromosikan karena huhungan keluarga, akan dirasakan tidak adil dan tidak fair oleh para pekerja yang merasakan dirinya lebih memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi tersebut. Aspek lain berhuhungan kepuasan yang tidak bernilai ekonomis. Misalnya kepuasan instrinsik karena ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa motivasi bagi para pekerja, tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan desain pekerjaan yang harus dilaksanakannya. Dengan desain pekerjaan

yang baik, para pekerja dapat mengelahui apa yang diharapkan organisasi/perusahaan dari para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada gilirannya dengan pengetahuan dan pengertian tentang pekerjaannya sesuai harapan organisasi/perusahaan, maka terbuka peluang untuk dapat melaksanakannya secara baik, dan bahkan akan terdorong untuk melampaui harapan tersebut, yang hanya mungkin terjadi jika diiringi pemberian ganjaran yang memenuhi persyaratan seperti tersebut di atas.

C. HUBUNGAN DESAIN PEKERJAAN DENGAN MOTIVASI

Di lingkungan suatu perusahaan diperlukan kegiatan manajemen sebagai upaya mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuannya. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut agar berlangsung efektif terdapat 3 aspek penting yang besar pengaruhnya, karena ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Ketiga aspek itu terdiri dari kemampuan memanfaatkan informasi, kemampuan mempergunakan kekuasaan (kewenangan) dan kemampuan memberikan ganjaran dalam mendorong agar SDM sebagai tenaga kerja melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Berkenaan dengan ketiga aspek tersebut segera dapat terlihat dua kemungkinan pelaksanaan manajemen SDM. Gejala pertama menunjukkan manajemen tradisional, yang terjadi apabila ketiga aspek tersebut terpusat pada manajer tertinggi (top manager), yang pelaksanaannya terpusat pada kontrol sebagai unsur manajemen. Gejala yang kedua menunjukkan manajemen partisipatif, yang tejadi apabila ketiga aspek tersebut didelegasikan (dilimpahkan) pelaksanaannya pada bawahan (mengikutsertakan pekerja bawahan sebagai pelaksana). Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, maka semakin diperlukan kemampuan inovatif dari para pekerja sebagai usaha meningkatkan produktivitas, yang

berarti mengharuskan dipergunakannya manajemen partisipatif. Kondisi itu sejalan juga dengan perkembangan yang mengarah pada ekonomi global, sehingga setiap sektor ekonomi memiliki saling ketergantungan, yang semakin mengharuskan perusahaan/ organisasi mempraktekkan strategi pengikutsertaan pekerja secara maksimal.

Untuk mewujudkan partisipasi pekerja yang efektif dan efisien, sangat diperlukan usaha mendesain atau mendesain ulang pekerjaan yang harus dilaksanakan di lingkungan organ-isasi/perusahaan, terutama yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuannya. Desain pekerjaan penting artinya karena:

a. Memberikan batas-batas tentang kegiatan yang harus dan tidak perlu dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan, karena tidak ada organisasi/perusahaan yang bekerja tanpa batas.
b. Memberikan nilai-nilai yang dapat meyakinkan pekerja tentang perlunya berpartisipasi dalam bekerja untuk mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan yang kompetitif.
c. Memberikan petunjuk mengenai apa yang sedang dikerjakan oleh organisasi/perusahaan sekarang, sehingga memudahkan para pekerja dalam memilih partisipasi yang akan dilaksanakannya.

Berdasarkan ketiga alasan tersebut berarti desain pekerjaan berguna bagi pekerja untuk memahami tugas-tugasnya yang dapat memberikan motivasi untuk melaksanakannya secara efektif dan efisien.

1. Desain Pekerjaan Tim *(Team)*

Banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh tim kerja agar berlangsung secara efektif. Pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah pekerja sebagai sebuah tim, karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah.

Untuk itu perlu diperjelas lebih dahulu pengertian tim *(team)* di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, agar dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam upaya mencapai tujuan bisnisnya. Sebuah tim kerja memiliki salah satu karakteristik sebagai berikut:

a. Wujudnya nyata *(real)* dari kebersamaan sebagai satu kesatuan utuh dan memiliki identitas sistem sosial yang kompak. Anggota tim jumlahnya biasanya kecil dan bersifat temporer (sewaktu-waktu) karena dibentuk untuk suatu keperluan tertentu.
b. Anggotanya mengerjakan pekerjaan tim berupa pekerjaan khusus, untuk menghasilkan sesuatu yang berhubungan dengan produk (barang atau jasa) yang diproduksi oleh organisasi/perusahaan. Di samping produk berupa barang atau jasa (pelayanan), tim juga dapat dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan pengambilan keputusan mengenai suatu masalah penting bagi organisasi/perusahaan. Keputusan tim yang diterima dan dilaksanakan, harus dapat dinilai (diukur) hasilnya setelah dilaksanakan.
c. Menyelenggarakan manajemen tim sendiri sebagai pelimpahan manajemen organisasi/perusahaan. Oleh karena itu setiap anggotanya memiliki kewenangan mengelola tugas-tugas tim, tanpa ikatan dengan unit-unit kerja yang ada. Pelaksanaan pekerjaan berlangsung melalui proses hubungan kerja antara personil, tidak dikerjakan sendiri-sendiri.

Tim yang memiliki karakteristik seperti tersebut di atas, di sebut dengan berbagai nama, seperti "kelompok kerja (pokja)" atau "satuan tugas (satgas)" atau "Tim Kerja" atau "Komite Pembuat Keputusan." Di belakang sebutan itu boleh saja dicantumkan perkataan otonom, misalnya menjadi "Pokja Otonom," atau perkataan manajemen sendiri, misalnya disebut "Tim Kerja Dengan Manajemen Sendiri," atau perkataan

temporer sehingga disebut "Satuan Tugas Temporer." Meskipun tim berwewenang melakukan manajemen sendiri, namun tetap merupakan bagian dari sistem sosial yang besar berupa organ-isasi/perusahaan. Dengan kata lain harus tetap bekerja sesuai dengan kebijaksanaan pokok pucuk pimpinan (Top Manager).

Dalam kenyataannya untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, setiap anggota tim harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

a. Seseorang yang selalu memiliki idea (gagasan) bisnis.
b. Seseorang yang memiliki sifat bersedia dan suka membantu tanpa diminta dalam melaksanakan pekerjaan tim.
c. Seseorang yang memiliki sifat keterbukaan, dalam arti mampu menerima saran-saran atau pendapat orang lain.
d. Seseorang yang mampu mempertimbangkan kebutuhan, motivasi dan keterampilan anggota tim, jika meminta hantuan atau dalam memberikan saran. Dengan kemampuan seperti itu akan terhindar dari sikap memaksakan sesuatu di luar kemampuan anggota timnya.
e. Seseorang yang memiliki kemampuan bekerjasama dalam memecahkan masalah.
f. Seseorang yang mampu menghargai, menerima dan mempertimbangkan pendapat dan gagasan orang lain.

Selanjutnya dalam membentuk sebuah tim, perlu disadari bahwa tidak semua pekerjaan memerlukan tim dalam melaksanakannya. Untuk itu sebelum membentuk sebuah tim, sebaiknya dipertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

a. Tim hanya wajar dan tepat dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan yang memerlukan sejumlah pekerja, agar berlangsung lebih efektif dan efisien daripada dikerjakan secara perseorangan.
b. Tim hanya dibentuk untuk menghasilkan sesuatu yang

menunjang, pencapaian tujuan bisnis organisasi/perusahaan.

c. Tim hanya dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan yang hasilnya dapat diukur/dinilai dalam hubungannya dengan tujuan organisasi/perusahaan.
d. Tim dapat dibentuk jika dapat dilakukan pelatihan tertentu secara cepat agar anggotanya memenuhi persyaratan spesialisasi atau persyaratan tertentu secara fleksibel, yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan pada tim.
e. Tim dapat dibentuk apahila dapat ditentukan secara jelas batas kewenangannya dengan kewenangan manajer yang bidang kerjanya berhubungan dengan pekerjaan yang diserahkan kepada tim.

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa desain atau desain ulang Pekerjaan Tim berarti menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan melalui proses kerjasama, yang diperkirakan akan memberikan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri oleh seorang pekerja. Bentuknya dapat seperti yang telah dikemukakan di atas berupa tim (team) kerja yang jumlah anggotanya tidak terlalu banyak, yang berasal dari para pekerja berbagai unit kerja, yang tugas pokoknya berhubungan dengan tugas yang dipercayakan pada tim. Dalam pengertian yang lebih luas, tim kerja dapat berarti jaringan kerja antara para pekerja pada unit kerja yang satu dengan yang lain dalam melaksanaan pekerjaan, yang merupakan tugas dan tanggung jawab bersama sesuai porsi masing-masing. Jaringan kerja tersebut harus didesain, agar setiap pekerja mengetahui dan menjalankan peranan dan fungsinya, sehingga tidak menjadi penghambat pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab pekerja lainnya.

Pembentukan tim dan/atau jaringan kerja seperti diuraikan di atas, sebenarnya tidaklah besar pengaruhnya pada

motivasi pekerja, namun berpengaruh langsung pada kepuasan kerja (QWL), yang muaranya juga pada memperkuat motivasi kerja bagi para pekerja.

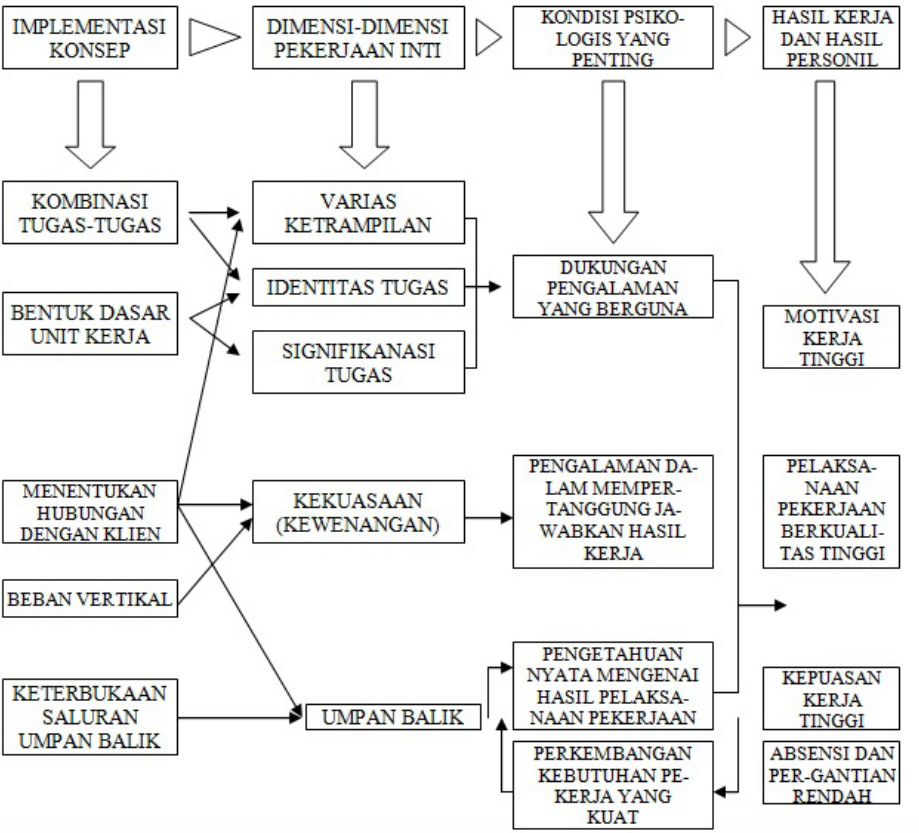
2. Desain Pekerjaan Individu

Pelaksanaan penempatan pekerja *(staffing)* sebagaimana telah diuraikan dalam bab terdahulu, dari segi Manajemen SDM pada dasarnya berarti pembagian tugas dan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan secara individual. Dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaannya, pekerjaan yang bersifat individual tersebut perlu didesain. Salah satu pendekatan dalam mendesain pekerjaan individu terlihat dalam diagaram (Gambar 34).

Desain Pekerjaan Individual dimulai dari teori perilaku yang (implementasikan menjadi konsep-konsep tentang pekerjaan. Di dalam setiap konsep yang diimplementasikan terdapat dimensi-dimensi pekerjaan inti (tugas pokok). Pekerjaan itu harus dilaksanakan dalam kondisi psikologis tertentu sebagai persyaratan penting untuk memberikan hasil kerja yang diinginkan, sebagai hasil kerja personil (pekerja secara individual).

Teori perilaku yang diimplementasikan dalam kegiatan yang disebut bekerja, harus dijabarkan menjadi tugas-tugas yang dikombinasikan dalam pembidangan kerja. Pembidangan kerja yang mengemban kombinasi tugas-tugas sejenis, diwujudkan menjadi unit-unit kerja sebagai bentuk dasar pekerjaan di dalam struktur organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan pada setiap unit kerja dalam perwujudannya harus diatur dengan menetapkan hubungannya dengan konsumen sebagai klien. Berikutnya setelah tugas-tugas dikerjakan, setiap pekerja berkewajiban mempertanggungjawabkannya terutama mengenai beban kerja vertikal yang diterima dari manajer atasan masing-masing. Dalam pelaksanaannya, baik manajer maupun pekerja harus memiliki keterbukaan, sehingga setiap informasi dalam

pelaksanaan pekerjaan, akan menjadi umpan balik yang berharga untuk peningkatan pelaksanaan pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif dalam kurun waktu berikutnya.



Gambar 34. Teori Hackman dan Oldhman sebagai pendekatan dalam mendesain pekerjaan individu.

Pelaksanaan tugas pokok unit kerja yang terdiri dari kombinasi tugas-tugas sejenis, selalu menuntut berbagai keterampilan secara bervariasi, yang berbeda antara unit kerja yang satu dengan yang lain. Untuk setiap unit kerja variasi

keterampilan yang berbeda, akan memberikan identitas tugas masing-masing. Sedang dalam pelaksanaannya perlu ditemukan/ ditetapkan tugas-tugas yang berhubungan secara signifikan dengan tujuan organisasi/perusahaan. Selanjutnya agar tugas yang signifikan itu dapat dilaksanakan. diperlukan pengaturan kekuasaan atau wewenang dalam mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Pada giliran berikutnya dari pelaksanaan keputusan dan perintah melalui kegiatan yang disebut bekerja akan diperoleh umpan balik, yang berguna bagi pengambilan keputusan baru.

Pelaksanaan pekerjaan dengan mempergunakan keterampilan tertentu, sesuai dengan identitas tugas suatu unit kerja dan dibatasi pada pelaksanaan tugas yang signifikan hubungannya dengan tujuan organisasi/perusahaan, dalam kenyataannya tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan pengalaman kerja yang relevan dari pekerja yang bertugas melaksanakannya. Di samping itu dalam pelaksanaannya diperlukan pula pengalaman dalam mempertanggungjawabkan hasil yang dicapai. Dengan melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab, para pekerja sebagai pelaksana akan memperoleh berbagai pengetahuan empiris, yang berpengaruh pada perkembangan kebutuhan untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan berikutnya. Perkembangan kebutuhan itu harus dijadikan umpan balik untuk mendesain kembali pekerjaan di masa mendatang.

Keberhasilan dalam melaksanakan desain pekerjaan individual seperti diuraikan di atas, sangat memerlukan motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian akan berlangsung pelaksanaan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Sedang sebagai akibatnya akan diperoleh kepuasan kerja yang tinggi pula. Di samping itu akan diperoleh dampak yang lain, dalam bentuk terhindar atau berkurangnya pekerja yang tidak masuk (absen) dan semakin berkurang atau dapat dihindari kegiatan pergantian tenaga kerja

dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain, termasuk yang berhenti dan perlu diganti dengan tenaga kerja baru.

Desain pekerjaan individual seperti diuraikan di atas, secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut:

a. Organisasi/perusahaan harus mampu membagi pekerjaan dan mengelompokan pekerjaan sejenis menjadi unit kerja. Di dalam setiap unit kerja harus jelas tugas-tugas pokoknya.
b. Organisasi/perusahaan harus mampu menetapkan persyaratan keterampilan dan pengalaman kerja untuk dapat melaksanakan tugas pokok unit kerja yang menunjang pencapaian tujuan bisnisnya.
c. Organisasi/perusahaan harus mampu merekrut dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan tugas-tugas pokok setiap unit kerja.
d. Dalam pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pekerja yang telah memenuhi persyaratan tersebut, diperlukan kemampuan para manajer untuk memberikan motivasi kerja, agar pekerjaan berlangsung secara berkualitas.
e. Dari pelaksanaan pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja, akan diperoleh berbagai informasi sebagai umpan balik untuk perhaikan dan penyempurnaan desain ulang pekerjaan individual.

D. HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN SISTEM UPAH

Dalam uraian terdahulu tentang ganjaran sebagai motivasi, telah diketengahkan bahwa ganjaran merupakan cara memherikan motivasi kerja yang paling banyak/dominan dipergunakan. Uraian berikut ini tidak bermaksud mengulangi uraian-uraian di dalam bab terdahulu, tetapi untuk memberikan uraian yang lebih rinci, karena sifatnya yang sangat dominan di lingkungan organisasi/perusahaan.

Dari satu sisi Sistern Upah telah disepakati sebagai faktor yang sangat penting dalam mewujudkan penampilan kerja yang terbaik. Di negara industri seperti Amerika Serikat diperkirakan antara 70% sampai dengan 80% perusahaan/organisasi mempergunakan sistem ini untuk mendorong/memotivasi pekerjaannya. Dengan kata lain pemberian upah merupakan motivasi kerja yang penting, dalam mewujudkan pekerjaan yang produklif dan berkualitas (efektif dan efisien) bagi para pekerja di bidang kerja masing-masing.

Dari sisi lain sulit untuk mewujudkan sistem upah yang dapat memotivasi pekerja. Salah satu sebabnya sebagaimana telah diketengahkan dalam uraian tentang kompensasi, ternyata banyak ditemui kenyataan para manajer berupaya menekan pembiayaan *(cost)* seminimal mungkin melalui pembayaran upah. Sebaliknya para pekerja mengharapkan pemberian upah dalam jumlah maksimal, atau sekurang-kurangnya memenuhi unsur kewajaran (kelayakan) dan keadilan. Berikutnya dihadapi pula kesulitan dalam menetapkan besarnya upah yang dapat memotivasi kerja. Kesulitan terutama sekali disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan secara individual, kelompok/tim *(team)* dan berdasarkan pangkat dan jabatan dalam keseluruhan organisasi/perusahaan.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, ternyata dalam sistem pengupahan, yang banyak dipersoalkan para pekerja sebagai motivasi kerja adalah pemberian insentif, dengan tidak mengurangi arti dan peranan upah yang juga dapat dipergunakan untuk memotivasi kerja. Upah dasar sebagai motivasi terkait dengan pangkat dan jabatan/posisi. Satu di antaranya bahwa ada para pekerja yang menilai dirinya memiliki peluang untuk memperoleh pangkat atau jabatan yang lebih tinggi, yang tidak menjadi motivasi bagi pekerja yang tidak memiliki peluang tersebut. Sedang yang lainnya jika pekerja merasa terancam

kehilangan pekerjaan atau jabatannya, bilamana tidak berprestasi tugas-tugas pokoknya. Upah/gaji yang telah stabil tidak atau kurang berfungsi sebagai motivasi, karena sifatnya yang rutin dan lebih dirasakan sebagai hak, yang pasti diterima pada sasarannya (bulanan atau mingguan).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka perlu ditegaskan kembali bahwa dalam memotivasi para pekerja, yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk yang disebut insentif. Tujuan sistem pemberian insentif pada dasarnya adalah :

1. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan sistem balas jasa *(merit system),* sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
2. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.

Berdasarkan tujuan sistem pemberian insentif tersebut di atas, dapat dibedakan dua bentuknya terdiri dari:

a. Diberikan secara tetap yang disebut tunjangan, seperti tunjangan istri/suami, anak (keluarga), tunjangan fungsional dan tunjangan struktural/jabatan.
b. Diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap, seperti komisi penjualan, bonus dan kompensasi tidak langsung lainnya.

Sistem insentif dimaksud harus memenuhi beberapa persyaratan, agar menjadi efektif sebagai motivasi kerja. Persyaratan itu terkait dengan prinsip psikologis sebagai berikut:

a. Berfungsi dan bersifat sebagai penghargaan, yang dinilai sebagai faktor penting dalam kegiatan memotivasi pekerja.
b. Dirasakan sebagai hasil dari upaya meningkatkan dan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian berarti juga organisasi/perusahaan harus menghindari pemberian insentif tanpa alasan atau dengan alasan yang tidak berhubungan dengan upaya memotivasi pekerja agar bekerja secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu diketahui sebab-sebab pemberian insentif tidak berfungsi sebagai motivasi. Sebab-sebab dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Nilai finansial/materialnya sebagai ganjaran/penghargaan terlalu rendah, sehinaga berakibat tidak dirasakan manfaatnya oleh para pekerja.
b. Tidak terdapat hubungan antara insentif sebagai ganjaran dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Insentif seperti itu tidak akan berfungsi sebagai motivasi karena pekerja tidak mengetahui untuk apa ganjaran itu diberikan kepadanya.
c. Tidak didasarkan pada hasil Penilaian Karya karena tidak pernah atau selalu dihindari pelaksanaannya oleh supervisor. Dengan kata lain tanpa Penilaian Karya para pekerja tidak mengetahui tentang kelebihannya dalam bekerja yang layak menerima ganjaran atau patut dihargai, karena berbeda dari pekerja lainnya. Kecenderungan memberikan ganjaran/ insentif secara sama tanpa membedakannya berdasarkan prestasi kerja, tidak akan berfungsi sehagai motivasi.
d. Apabila para pekerja terikat kontrak/perjanjian dengan serikat pekerja, yang mengharuskan sebagian insentif yang diterima diserahan untuk jangka waktu yang cukup lama. Jumlahnya

yang cukup besar cenderung menimbulkan perselisihan dengan serikat pekerja, yang berakibat merugikan organ isasi/perusahaan. Kerugian itu dapat berbentuk insentif yang diberikan tidak berfungsi sebagai motivasi, bahkan dapat mendorong pekerja untuk memilih lebih baik berhenti.

e. Insentif sebagai tunjangan tidak akan berfungsi sebagai motivasi untuk peningkatan prestasi jangka waktu lama, karena lebih dirasakan sebagai hak, yang tetap akan diterima meskipun tidak berprestasi.

Berdasarkan kenyataan itu dalam memberikan insentif untuk memotivasi, perlu diikuti prinsip pokok sebagai berikut:

a. Berikan insentif hanya untuk pekerja yang produktif.
b. Promosikan pekerja sebagai insentif non finansial/non material, atas dasar produktivitasnya dalam bekerja.

Kedua prinsip pokok tersebut di atas dapat dijabarkan secara lebih rinci sebagai berikut:

1) Sistem insentif harus bersifat sederhana, dalam arti diatur secara jelas, dapat dipahami, ringkas, dan sesuai dengan kepentingannya masing-masing.
2) Pemberian insentif harus bersifat khusus, dalam arti pekerja mengetahui secara tepat apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya dalam bekerja, yang dapat dikategorikan berhak memperoleh insentif.
3) Dampak pemberian insentif dapat dinilai/diukur, dalam arti jumlah uang yang dikeluarkan untuk insentif dapat dihitung melalui perbandingannya dengan hasil yang dicapai, yang bila menunjukkan peningkatan, dapat diartikan berfungsi sebagai motivasi kerja.
4) Perbaikan dan peningkatan mungkin diwujudkan, dalam arti insentif yang diberikan dapat mendorong pekerja untuk melaksanakan sesuatu secara baik yang memang mungkin

dilaksanakannya. Apahila sesuatu yang diharapkan dalam bekerja tidak mungkin dilaksanakan, maka insentif tidak akan berfungsi untuk motivasi kerja.

E. SISTEM BALAS JASA YANG EFEKTIF UNTUK MEMOTIVASI PEKERJA

Balas jasa sebagai ganjaran harus dikaitkan dengan motivasi kerja. Untuk mewujudkan sistem balas jasa yang efektif perlu ditempuh langkah-langkah sebagai pedoman bagi seorang manajer. Langkah-langkah dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan Standar Pekerjaan.

Rumuskanlah standar pekerjaan yang tinggi, yang menggambarkan volume dan beban kerja yang harus dilaksanakan secara efektif dan efisien. Standar pekerjaan secara relatif juga merupakan tujuan pekerjaan/jabatan. Semua sistem pemberian insentif sangat tergantung pada standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain standar pekerjaan sebagai tujuan pekerjaan merupakan target bagi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari sisi lain standar pekerjaan akan mempermudah seorang supervisor dalam membagi dan memberikan tugas-tugas yang wajar/layak bagi setiap pekerja.

Dalam kenyataannya tidaklah mudah merumuskan standar pekerjaan, karena sangat sulit untuk menetapkan kategori efektif atau tidak pelaksanaan suatu pekerjaan. Namun harus diusahakan agar standar pekerjaan dirumuskan secara akurat dengan menetapkan volume dan beban kerja yang dikategorikan sebagai pekerjaan yang produktif, jika dikerjakan secara efektif dan efisien. Di samping itu tetapkan juga cara melaksanakannya atau cara bekerja yang juga paling ideal. Dalam hubungannya dengan insentif untuk motivasi kerja, standar pekerjaan

harus jelas menyatakan tingkat pengulangan pekerjaan yang mungkin memperberat pelaksanaannya, demikian pula siklus (perputarannya) berjangka pendek dan jelas pula hasil yang akan dicapai. Kejelasan itu akan mempermudah penetapan besarnya insentif yang akan diberikan, melalui usaha membandingkannya dengan standar pekerjaan lain, yang mungkin lebih ringan atau sebaliknya lebih berat.

Pemberian insentif akan lebih akurat jika standar pekerjaan perumusannya dihubungkan pula dengan aspek keamanan/ keselamatan dan kesehatan kerja, ukuran efisiensi kerja dan kualitas kerja serta hasilnya yang diinginkan.

Akhirnya jika standar pekerjaan telah ditetapkan, para pekerja harus diheri peluang untuk memperoleh insentif antara 20% sampai dengan 25% atau lebih dari gaji/upah dasarnya, terutama bagi yang telah bekerja keras dan bijaksana bagi perusahaan/organisasi.

Untuk Iebih mengarahkan perumusan standar pekerjaan (yang diperlukan juga untuk Penilaian Karya), para manajer perlu memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

a. Analisis Pekerjaan yang menghasilkan Deskripsi Pekerjaan/ Jabatan, harus dibuat secara cermat karena merupakan sumber utama bagi perumusan standar pekerjaan.
b. Di dalam Deskripsi Pekerjaan/Jabatan harus dirumuskan juga tentang cara/metode kerja (studi kcgiatan/gerak), di samping isi pokoknya tentang volume (jenis dan jumlah) pekerjaan yang harus dilaksanakan.
c. Menetapkan juga deskripsi waktu yang dipergunakan (kecepatan kerja) yang seharusnya dalam melaksanakan tugas-tugas (studi waktu).

Dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagaimana telah dikemukakan terdahulu dapat ditetapkan pemberian insentif

untuk memotivasi pekerja. Sehubungan dengan itu perencanaan insentif untuk pekerja tingkat bawah sebagaimana dikatakan di atas, bergerak antara 20% sampai dengan 25% dari upah/gaji dasar, yang perlu diatur dalam dua dimensi sebagai berikut:

a. Menetapkan insentif rata-rata/dasar yang jumlahnya sama untuk semua pekerja, bagi yang telah bekerja keras dan bijaksana.
b. Menetapkan insentif ekstra, untuk pekerja yang berprestasi. Insentif ini termasuk juga untuk pekerja kunci/utama dalam produk lini, yang dapat dibedakan sekitar 10% sampai dengan 25% dari insentif rata-rata/dasar tersebut di atas.

Apabila organisasi/perusahaan memberikan insentif yang cukup tinggi, pada para pekerja dapat timbul tiga kekhawatiran, yang dapat dikategorikan sebagai konflik dalam bekerja. Ketiga kekhawatiran tersebut adalah:

a. Insentif ekstra karena berprestasi dalam jumlah yang cukup besar, dikhawatirkan para pekerja akan dikurangi manajer dengan insentif rata-rata, atau jika tidak dikurangi dikhawatirkan manajer akan meningkatkan standar pekerjaan dengan menambah volume/beban kerjanya.
b. Pekerja juga sering mengkhawatirkan insentif ekstra sebagai tambahan penghasilan yang berlebih-lebihan, oleh manajer kemudian ditetapkan keharusan bekerja di luar tugas pokok sebagai usaha mengimbanginya.
c. Insentif yang tidak membedakan jenjang/hierarki jabatan/ status pekerja dalam kerja kelompok (tim) pada umumnya disenangi oleh para pekerja, namun menimbulkan kesulitan dalam mempadukan pekerja yang tinggi dengan yang rendah statusnya. Untuk itu insentif sebaiknya dibedakan secara bertingkat berdasarkan jabatan/status pekerja, agar yang lebih tinggi jabatannya merasa layak/wajar sesuai statusnya.

2. Setelah memiliki Standar Pekerjaan seperti disebutkan dalam uraian-uraian di atas, selanjutnya kembangkan Sistem Penilaian Karya (Performance Appraisal) yang akurat. Laksanakan Penilaian Karya secara obyektif dan pergunakan hasilnya untuk menetapkan insentif terutama berupa insentif ekstra. Dengan demikian berarti Penilaian Karya harus difokuskan pada spesifikasi pekerjaan dan hasilnya, di samping mengenai pelaksanaan (perilaku) dalam bekerja. Selanjutnya tetapkan sistem pemberian ganjaran, terutama berupa pemberian insentif, berdasarkan perbedaan hasil Penilaian Karya yang menggambarkan prestasi setiap pekerja.
3. Selenggarakan pelatihan supervisor dalam pelaksanaan Penilaian Karya dan dalam kemampuan menyampaikan umpan balik pada para manajer dan bawahan. Dengan demikian setiap pekerja akan merasakan kesamaan perlakuan dalam Penilaian Karya, yang akan dijadikan dasar pemberian insentif ekstra. Di samping itu dengan umpan balik yang obyektif diharapkan pekerja (bawahan) akan berusaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya, agar memperoleh kesempatan mendapatkan insentif ekstra. Sedang bagi para manajer umpan balik dapat digunakan dalam memberikan motivasi kerja bagi para bawahan, agar memperoleh insentif yang diharapkannya. Dengan kata lain umpan balik bagi manajer akan berguna dalam memperbaiki keputusan-keputusan dan kebijaksanaannya dengan mengembangkan manajemen pekerjaan yang konstruktif, dalam rangka memotivasi para pekerja bawahannya.
4. Lakukanlah Penilaian Karya secara kontinu, tidak sekedar sekali setahun, agar sistem ganjaran terutama pemberian insentif dapat dikaitkan secara ketat dengan pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja. Dengan kata lain sistem ganjaran tidak boleh didasarkan pada hasil Penilaian Karya yang hanya

dilakukan satu kali, karena setiap saat mungkin saja terjadi peningkatan dan perbaikan pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dalam keadaan itu seorang pekerja yang kurang berprestasi, mungkin saja sudah melakukan peruhahan dan perhaikan yang layak mendapat insentif ekstra. Demikian Pula seorang pekerja lainnya yang dalam Penilaian Karya dinyatakan berprestasi, karena berbagai kendala berubah menjadi kurang berprestasi, sehingga sebenarnya tidak layak lagi memperoleh insentif ekstra.

5. Dalam melaksanakan sistem ganjaran, sebaiknya tidak terpaku hanya pada pemberian inentif. Usahakan mengembangkan pemberian ganjaran sehagai kompensasi tidak langsung, yang banyak merupakan ganjaran yang berharga bagi para pekerja.

Dari uraian-uraian di atas semakin jelas peranan insentif dalam memotivasi para pekerja, terutama yang diberikan secara priodik dan yang diwujudkan sebagai system balas jasa berdasarkan prestasi kerja setiap pekerja. Untuk keperluan tersebut dibedakan pemberian insentif para eksekutif, pekerja tingkat bawah yang sifatnya perseorangan dan insentif untuk pekerja dalam sebuah tim (team) kerja.

1. Insentif untuk Para Eksekutif

Setiap perusahaan sebagai organisasi kerja bertujuan mencapai keuntungan sebagai tujuan bisnisnya. Berhasilnya pencapaian keuntungan sesuai Rencana Strategis bisnis, merupakan wujud dari eksistensi organisasi/perusahaan yang kompentitif, dalam menghadapi pesaing yang terdiri dari organisasi/perusahaan sejenis. Eksistensi seperti itu sangat tergantung pada pembayaran upah/gaji dan insentif lainnya yang sesuai atau layak dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja di lingkungannya. bukan pada pekerjaan yang diperintahkan untuk dikerjakannya Pekerjaan yang diperintahkan belum tentu dikerjakan, bilamana motivasi untuk mengerjakannya rendah.

Salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya pada motivasi kerja sebagaimana telah berulang kali dikatakan adalah faktor upah/gaji dan insentif lainnya. Faktor tersebut berlaku juga bagi para eksekutif, yang dalam kegiatannya mewujudkan dan mempertahankan eksistensi organisasi seperti disebutkan di atas harus mampu memenangkan pasar dari organisasi/perusahaan pesaingnya. Berdasarkan identifikasi seperti itu berarti setiap organisasi/perusahaan perlu memiliki eksekutif dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Kelompok eksekutif yang stabil dan kompak untuk jangka panjang.
b. Strategi eksekutif yang mantap untuk jangka waktu panjang.

Untuk memiliki kelompok eksekutif dengan karakteristik seperti disebutkan di atas, yang berarti juga merupakan tim eksekutif yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, organisasi/perusahaan harus mampu mengambangkan Sistem Kompensasi Total secara integral. Sistem tersebut yang mencakup upah/gaji dasar, insentif dan kompensasi tidak langsung lainnya, harus diintegrasikan berdasarkan strategi pencapaian tujuan jangka panjang. Insentif untuk para eksekutif sebaiknya ditetapkan berupa tunjangan yang dibayarkan bersama upah/gaji (jangka pendek) dan insentif jangka panjang. Kedua insentif itu, biasanya ditetapkan berdasarkan persentasenya dari gaji/upah dasar. Dalam kenyataannya insentif jangka panjang lebih berfungsi sebagai motivasi, dari pada insentif jangka pendek yang bersifat rutin dan cenderung dipandang sebagai hak.

1) Insentif Jangka Pendek

   Dalam merencanakan insentif ini seharusnya ditetapkan di luar aset organisasi/perusahaan. Dengan demikian penetapannya harus didasarkan pada indikator seperti keberhasilan perusahaan yang menyangkut faktor pendapatan bersih dan keuntungan total yang diperoleh, setelah

dipisahkan dari beberapa penerimaan khusus untuk investasi. Bentuknya selain tunjangan, dapat berupa pemberian bonus, dengan persentase sebesar 35% untuk manajer senior dan 22% bagi manajer menengah dari gaji/upah dasarnya masing-masing. Pemberian bonus yang dilakukan secara berkala, lebih berfungsi sebagai motivasi daripada insentif berbentuk tunjangan yang diberikan secara tetap.

2) Insentif Jangka Panjang.
Insentif ini sebaiknya didesain berupa strategi pemberian ganjaran berdasarkan keuntungan, yang besarnya disesuaikan dengan kontribusi masing-masing dalam meraih keuntungan secara berkala. Besarnya kontribusi berarti persaingan dalam prestasi, sehingga sangat penting peranannya dalam memotivasi para manajer. Strategi ini antara lain akan selalu membuka peluang bagi diciptakannya suatu proses baru dalam memproduksi barang atau jasa, dihasilkannya rencana dan produk baru, terbukanya pasar baru atau berkembangnya pasar yang lama dalam pemasaran produk organisasi/perusahaan. Dengan kata lain strategi ini berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan yang bersifat kualitatif, bukan pekerjaan yang bersifat kuantitatif, sesuai dengan volume dan beban tugas para manajer. Dengan strategi ini para manajer menyadari bahwa gagasan, kreativitas, intuisi, kecepatan dan ketetapan waktu serta keberanian dalam berbisnis, menjanjikan insentif yang lebih besar melalui keuntungan atau sukses maksimal yang dicapai oleh organisasi/perusahaan.

2. Insentif untuk Pekerja Tingkat Bawah

Insentif ini sebenarnya telah banyak dibahas dalam uraian-uraian terdahulu, yang sifatnya adalah pemberian tambahan penghasilan di samping upah/gaji dasar yang diterima oleh para pekerja. Dalam mewujudkan insentif ini selalu dikaitkan dengan kemampuan pelaksanaan pekerjaan, yang diukur dari standar

pekerjaan. Oleh karena itu insentif ini tidak akan dibahas ulang, karena dapat diimplementasikan dengan menggunakan uraian-uraian terdahulu. khususnya tentang standar pekerjaan dalam sub bab ini juga.

3. Insentif Tim (Team)

Insentif dapat juga diberikan pada tim/kelompok kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan memperbaiki moral kerja, sehingga berarti berfungsi sebagai motivasi. Di samping itu motivasi kerja biasanya telah lebih dahulu muncul, karena merasa ikut dipercayai untuk berpartisipasi melaksanakan tugas-tugas atau memecahkan masalah organisasi/perusahaan melalui kerja dalam kelompok. Dalam kondisi seperti itu, maka pemberian insentif akan semakin memperkuat motivasi kerja.

Insentif tim pada dasarnya merupakan insentif individual, yang diperoleh karena menjadi anggota tim atau yang diperoleh berdasarkan hasil kerja tim/kelompok. Misalnya berupa bonus karena keberhasilan tim meningkatkan produktivitas atau memperluas pasar.

Tim dapat dibedakan antara Tim Kecil dengan anggotanya terdiri dari 4 sampai dengan 7 orang pekerja, dan Tim Besar dengan 30 sampai dengan 40 orang pekerja sebagai anggotanya. Dalam pengertian yang lebih luas, bahkan suatu unit kerja (Bagian, atau biro, atau departemen), dapat dipandang/ ditempatkan sebagai sebuah tim kerja. Dengan demikian Tim Kerja dapat diartikan sebagai penugasan sejumlah pekerja untuk bekerjasama dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena memikul tugas dan tanggung jawab atau jabatannya memiliki saling keterkaitan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan. Sedangkan insentif tim berarti insentif yang diberikan pada anggota suatu tim yang sebagai satu kesatuan bekerjasama melaksanakan tugas-tugas yang sama, pada waktu yang sama pula.

Insentif Tim sebagaimana diuraikan di atas memiliki kebaikan sebagai berikut:

a. Memungkinkan memberi ganjaran kepada pekerja yang tidak langsung berperan dalam proses produk lini, di antaranya yang bertugas memberikan pelayanan sebagai tugas yang sangat esensial bagi sebuah organisasi/perusahaan. Dengan kata lain memungkinkan memberikan insentif pada pekerja di luar produk lini dan pemasaran, yang sebelumnya hanya menerima upah/gaji dasar sebagai reguler.
b. Mendorong terwujudnya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan bisnis organisasi, bukan persaingan yang bersifat saling menghalangi yang dapat merugikan organisasi/perusahaan. Di samping itu insentif tim juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:
    a. Dikhawatirkan manajer akan mengurangi insentif secara merata, terutama jika hasil kerja tim melampaui target dan tidak dapat dipasarkan.
    b. Dapat terjadi persaingan tidak sehat antara tim (team) kerja.
    c. Tidak memungkinkan pekerja mengetahui kontribusinya secara individual, karena yang dicapai adalah hasil kerja bersama atau hasil kerja tim. Dengan demikian berarti pekerja sebagai individu tidak mengetahui hubungan antara usahanya (kelebihan atau kekurangannya) dengan ganjaran yang diterimanya. Di antaranya akan ada pekerja yang merasa pemberian insentif kurang wajar/adil, karena telah bekerja keras dengan mendapat insentif yang sama dengan pekerja lain yang santai. Kondisi seperti itu justru dapat memperlemah atau mengurang motivasi kerjanya untuk lebih produktif.

F. PENGEMBANGAN INSENTIF DALAM MEMOTIVASI PEKERJA

Dalam uraian tentang Kompensasi Tidak Langsung telah dikemukakan beberapa bentuk/jenisnya, yang dalam kenyataannya ikut berpengaruh terhadap motivasi kerja. Tiga jenisnya yang besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Pemberian/berbagi manfaat (profit) bagi pekerja.
2. Pemberian/berbagi keuntungan (gain) organisasi/ perusahaan.
3. Saham milik pekerja.

Ketiga bentuk kompensasi tidak langsung tersebut di atas sebagai pengembangan sistem pemberian insentif, dimaksudkan untuk meningkatkan kontribusi pekerja melalui peningkatan produktivitas masing-masing, karena memiliki motivasi kerja yang tinggi.

1. Pemberian/Berbagi Manfaat (Profit)

Cara ini dilakukan dengan memberikan bonus secara normal atau berdasarkan persentase (10% sampai dengan 30%) dari keuntungan organisasi/perusahaan. Pembagiannya dilakukan dengan menetapkan batas bonus terendah (minimum). Apabila organisasi/perusahaan hanya mampu memberikan manfaat ini, jumlah/persentase dapat dibuat menjadi insentif fleksibel dengan beberapa variabel, sehingga tidak sekedar berbentuk insentif finansial. Variabel tersebut sebaiknya dipilih yang menggambarkan kebijaksanaan manajer dalam mengelola hubungan yang harmonis dengan pekerja. Misalnya berupa bantuan kesehatan, melahirkan. Tunjangan Hari Raya, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Insentif ini untuk meningkatkan motivasi kerja sangat umum dipergunakan. Sehubungan dengan itu perlu diketengahkan beberapa alasan pemberian ganjaran dengan cara ini. Alasan dimaksud adalah:

a. Insentif ini sebagai satu paket dapat saling menunjang dalam meningkatkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.
b. Insentif ini dapat dilembagakan menjadi suatu struktur ganjaran yang fleksibel, yang diselenggarakan untuk merefleksikan posisi/kekuatan nyata perusahaan/organisasi secara ekonomis. Dengan demikian dalam kondisi/posisi ekonomis perusahaan cukup, maka seluruh unsur di dalam paket ganjaran dapat dilaksanakan. Sebaliknya jika posisi tersebut melemah, salah satu atau beberapa unsur di dalam paket ganjaran dapat ditunda atau dikurangi.
c. Insentif ini dapat meningkatkan jaminan kesejahteraan bagi para pekerja.
d. Insentif ini berfungsi untuk memudahkan penarikan (rekrutmen) dan mempertahankan pekerja yang potensial.
e. Insentif ini dapat mendidik pekerja secara individual untuk memahami kedudukannya dalam memberikan kontribusi sebagai faktor yang menentukan sukses organisasi/perusahaan. Dengan demikian pekerja akan memahami pula bahwa ganjaran yang diterimanya merupakan bagian dari sistem permodalan (capitalistic system), yang berpengaruh pada keuntungan organisasi/perusahaan.

2. Pemberian/Berbagi Keuntungan (Gain)

Insentif ini merupakan sistem formal dalam pemberian ganjaran dengan menetapkan besarnya bonus dalam terbentuk uang (finansial) berdasarkan perhitungan selisih antara besarnya pembiayaan *(cost)* yang ditargetkan dengan yang dipergunakan secara nyata, selama satu periode pemberian bonus. Dengan demikian berarti besarnya bonus tergantung pada kemampuan mereduksi pembiayaan *(cost)*, yang dapat terjadi jika pekerja mampu meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, berarti terdapat tiga unsur (elemen), yang berpengaruh terhadap pemberian keuntungan dengan sistem ini. Ketiga unsur tersebut adalah:

a. Didasarkan pada Filsafat Kerjasama.

   Insentif ini biasanya hanya dilaksanakan oleh organisasi/ perusahaan yang menempatkan pekerja sebagai partner dengan mengembangkan huhungan kerjasama dalam pelaksanaan pekerjaan. Iklim yang dikembangkan dalam organisasi berkarakteristik saling mempercayai, dengan membangun komunikasi dua arah, dan mendorong partisipasi pekerja melalui hubungan industrialis yang harmonis dan bersifat manusiawi. Dengan filsafat seperti itu, maka para manajer selalu mampu menghargai pekerja sebagai subyek, yang akan tinggi motivasi kerjanya apabila memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja, antara lain melalui pemberian insentif yang memadai.

b. Mengutamakan Sistem Pengikutsertaan Pekerja.

   Bertolak dari filsafat seperti tersebut di atas, pelaksanaan pekerjaan akan didesain dan berlangsung dalam proses kerjasama yang terarah pada usaha memperbaiki dan meningkatkan produktivitas. Untuk itu cara utama yang dapat ditempuh adalah dengan sistem pengikutsertaan pekerja dalam melaksanakan pekerjaan atau memecahkan masalah-masalah organisasi/ perusahaan. Implementasinya antara lain dengan mewujudkan staf pembantu manajer sebagai komite yang diambil dari para pekerja yang potensial, kerja dalam tim (team), dan yang paling sederhana adalah manajer yang bersifat terbuka terhadap saran-saran para pekerja. Dengan implementasi seperti itu, pemberian insentif akan dilakukan dengan menggunakan prestasi atau tingkat produktivitas sebagai ukuran dalam keikutsertaan pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan

organisasi/perusahaan.

c. Berfokus pada bonus berupa uang.

Insentif utama untuk memotivasi keikutsertaan dalam pelaksanaan pekerjaan ditetapkan dalam bentuk uang (finansial), yang dipandang layak/memadai. Periode pemberian bonus berjangka waktu pendek, yang dibayarkan dari keuntungan berjangka waktu pendek pula.

Bila kedua jenis insentif untuk memotivasi kerja seperti tersebut di atas akan dibandingkan, maka dapat digambarkan dengan label berikut ini.

Tabel 13. Perbedaan insentif berbagi manfaat dan berbagai keuntungan

Berbagai Manfaat	Berbagi Keuntungan
a. Didasarkan pada ukuran seluruh keuntungan	a. Didasarkan pada jumlah produktivitas
b. Bonus dihitung dan dibayarkan sekali setahun	b. Bonus dibayarkan secara berkala dari pengukuran produktivitas, sebulan atau tiga bulan sekali
c. Pembayarannya lambat, sehingga kurang berfungsi untuk memotivasi kerja	c. Pembayarannya cepat, sehingga berfungsi nyata dalam memotivasi kerja

3. Saham Milik Pekerja

Insentif dapat diberikan dalam bentuk Rancangan Saham Milik Pekerja (Employee Stock Ownership Plans disingkat ESOPs), yang berpengaruh langsung pada motivasi kerja. Insentif ini merupakan perluasan sistem ganjaran berupa penyerahan sejumlah saham perusahaan pada pekerja. Di samping itu dapat juga dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk membeli saham perusahaan di bawah harga pasar, sehingga akan membawa dampak yang menguntungkannya. Cara ini dapat digunakan oleh organisasi/perusahaan besar atau kecil, yang akan memberikan motivasi kerja, karena pekerja merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab pada keberhasilan organisasi/ perusahaan. Dengan kata lain kegagalan berupa kerugian perusahaan, berakibat kerugian pula bagi pekerja sebagai pemilik saham perusahaan, sehingga tidak ada pilihan lain selain harus bekerja dengan motivasi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.

Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.

Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.

Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6 th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.

Greenhause Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.

Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24: 5, September.

Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.

Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandral, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.

Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta

Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human Resource Management, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc

Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.

Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.

PENGANTAR
Manajemen

PRIYONO

Buku Pengantar Manajemen ini terdiri atas enam bab, cakupan materi yang dibahas meliputi Sejarah dan teori Manajemen, Kerangka kerja MSDM, Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Strategik, Motivasi. Selain dalam bentuk cetak (hardcopy), buku Pengantar Manajemen ini juga tersedia dalam bentuk *E-book*.

Buku Pengantar Manajemen ini sangat menarik untuk dibaca oleh pendidik, mahasiswa maupun masyarakat, karena menggunakan tata bahasa yang mudah dipahami. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas.

ISBN:

Zifatama Publishing
Jl. Taman Pondok Jati J3,
Taman Sidoarjo
Telp : 031-7871090

View publication stats